

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB

Curso de Mestrado em Direito e Políticas Públicas

Princípio da Eficiência no Poder Judiciário Brasileiro

**Melhor gestão das assessorias de magistrados – concretização dos princípios
constitucionais da razoável duração do processo e da igualdade**

Montgomery Wellington Muniz

Brasília

2018

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB

Curso de Mestrado em Direito e Políticas Públicas

Montgomery Wellington Muniz

Princípio da Eficiência no Poder Judiciário Brasileiro

**Melhor gestão das assessorias de magistrados – concretização dos princípios
constitucionais da razoável duração do processo e da igualdade**

Dissertação apresentada ao
Mestrado em Direito do Centro
Universitário de Brasília, da área de
concentração Direito e Políticas Públicas,
como requisito para obtenção de título de
Mestre em Direito, sob a orientação do
Prof. Dr. Marcelo Dias Varella

Brasília

2018

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB

MONTGOMERY WELLINGTON MUNIZ

Princípio da Eficiência no Poder Judiciário Brasileiro

**Melhor gestão das assessorias de magistrados – concretização dos princípios
constitucionais da razoável duração do processo e da igualdade**

Dissertação defendida no Curso de Mestrado em Direito e Políticas Públicas do Centro Universitário de Brasília, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Direito, aprovada em 21 de maio de 2018, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores:

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Dias Varella

Prof. Dr. Jefferson Carlos Carús Guedes

Prof.^a Dr.^a Christine Oliveira Peter da Silva

Resumo. Com a diferença de carga de trabalho existente entre as diversas serventias judiciais pelo Brasil, que causam um tratamento desigual a quem recorre ao judiciário, a utilização de uma equipe central de assessores poderia equalizar as quantidades de processos baixando os acervos maiores até atingirem os níveis de outras serventias contribuindo para equalizar as condições de tratamento. A gestão mais eficiente das assessorias de magistrados pode ser uma solução para o tratamento desigual que as partes recebem do Poder Judiciário Brasileiro? A utilização de auxiliares de elaboração de minutas – as assessorias – em todos os graus de jurisdição do Judiciário Brasileiro se justifica pela aplicação do princípio da Eficiência. A utilização de equipes de assessoria centrais e impessoais, desvinculadas do magistrado e administradas pelos Tribunais ou pelo CNJ pode ser um importante fator na concretização do princípio da razoável duração do processo. O uso de métodos uniformes de gestão de acervo pode ser uma solução para a desigualdade de tratamento dada aos litigantes de diferentes processos. Para se conhecer a situação atual das assessorias e dos métodos de trabalho utilizados nos gabinetes de magistrados brasileiros foi enviado um questionário com 30 questões a 60 tribunais brasileiros. As questões foram organizadas em 5 grandes grupos, quais sejam: 1-se o tribunal utiliza assessorias de magistrados, 2-a utilização de assessorias pessoais, 3-a utilização de assessorias centrais, 4-o perfil dos assessores e 5-os métodos de trabalho utilizados. Se considerarmos a quantidade de magistrados constante do relatório Justiça em Números de 2017(ano base 2016), com 18.022 cargos providos (somados 11 do STF), sendo 86 em tribunais superiores (somados 11 do STF), 2.429 de 2º grau e 15.507 de 1º grau, ao multiplicar a média de assessores por grau de jurisdição encontrada no resultado da pesquisa (1,5 no 1º grau e 5,6 no segundo grau), teremos uma força de trabalho de 39.701 assessores nos tribunais brasileiros. Outro resultado da pesquisa indica que o Poder Judiciário ainda não tem ações de gestão padronizadas desses assessores, e quase não se utiliza de assessorias centrais, deixando cada magistrado isoladamente definir os critérios de seleção de suas equipes, o acompanhamento de sua produção e os seus métodos de trabalho, levando a situações de grande diferença de produtividade, o que ocasiona um tratamento desigual entre os litigantes, conforme o magistrado para o qual seus processos são sorteados. A melhoria da gestão dessas equipes com a adoção de equipe central de assessoria desvinculada dos magistrados e alocada temporariamente nas serventias com mais processos em seu acervo, poderia contribuir para reduzir a desigualdade de tratamento a que estão sujeitos todos aqueles que recorrem ao Poder Judiciário e encontra respaldo na aplicação do Princípio Constitucional da Eficiência, caracterizando-se como uma obrigação do Poder Judiciário para proporcionar uma Boa Administração a quem recorrer a ele.

Palavras-Chave : Poder Judiciário. Boa Administração. Magistrados. Sobrecarga. Tratamento desigual. Princípio da Eficiência. Assessoria central.

Abstract. The different workload among the various units of judiciary branch in Brazil cause unequal treatment to who use their services. The use of a central team of law clerks could equalize the number of cases downloading the larger ones until they reach the levels of other units contributing to equalize the conditions of treatment. More efficient management of the teams of law clerks can be a solution to the unequal treatment that the demandants receive in the Brazilian judiciary? The use of law clerks to write draft decisions in all instances of Brazilian Judiciary is justified by the application of the constitutional principle of efficiency. The use of Central and impersonal law clerk teams, administered by the courts or by the CNJ can be an important factor in the implementation of the principle of reasonable duration of the process. The use of standardized methods of management of judicial units can be a solution to the inequality of treatment given to the litigants of different cases. To know the current situation of law clerks and working methods used in the judicial offices of Brazilian magistrates was sent a questionnaire with 30 questions to 60 Brazilian courts. The questions were organized into 5 major groups, namely: 1-if the Court uses law clerks 2- the use of law clerks, 3-the use of central teams of law clerks, 4-profile of law clerks and 5-working methods used. Considering the number of magistrates in the Report Justice in Numbers of CNJ - 2017 (base 2016), total of 18,022 magistrates (added 11 of the Supreme Court), 86 in superior courts (added 11 of STF), 2,429 of 2nd instance and 15,507 of first instance, multiplying the average of law clerks for each instance found in the research (1.5 in the first and 5.6 in the second), we will have a workforce of 39,701 law clerks in Brazilian courts. Another result of the research indicates that the Judiciary still has no standardized management actions of these law clerks, and has a minimum use of central teams of law clerks, leaving each magistrate separately define the selection criteria of their teams, the monitoring of their production and their methods of work, leading to situations of great difference in productivity, which leads to unequal treatment between litigants, depending on the magistrate for which its processes were randomly choosed. The improvement of the management of these teams with the adoption of central law clerks team and temporary allocation of theses teams to work in the units with more cases, could contribute to reduce unequal treatment to people who use the Brazilian Judiciary and is supported by the implementation of the constitutional principle of efficiency, characterizing as an obligation of the Judiciary to provide a good administration to all citizens

Keywords: Judiciary. Good Administration. Magistrates. Overload. Unequal treatment. Principle of Efficiency. Law Clerks Central Team.

Sumário

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1 - O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO PODER JUDICIÁRIO	20
1.1 O uso do termo Eficiência na Economia e na Administração Pública	20
1.2 O Princípio da Eficiência	22
1.3 A exigibilidade da eficiência da administração pública	27
1.4 Princípio da Eficiência no Poder Judiciário	29
1.5 Eficiência na concretização do Princípio da Igualdade	33
1.6 Eficiência na concretização do Princípio da Razoável Duração do Processo	35
CAPÍTULO 2 – ELABORANDO UM PERFIL DE ASSESSOR DE MAGISTRADO	38
2.1 A atual sobrecarga de trabalho dos juízes	38
2.2 Os assessores como auxiliares dos magistrados elaborando minutas de decisão	41
2.3 Perfil dos assessores	47
2.4 Diferenciação entre cargo, função e atividade	52
2.5 Requisitos para se exercer a atividade de assessor	58
2.6 Possíveis problemas	61
CAPÍTULO 3 - GESTÃO DE ASSESSORIAS COMO AUXILIAR NA IGUALDADE DE TRATAMENTO	63
3.1 Problema : Enorme diferença de acervos processuais	64
3.2 Proposta : equipe central de assessoria	68
3.3 Limites da proposta	69
3.3.1 A falta de uniformidade de método de trabalho	69
3.3.2 A falta de transparência	71
3.4 A melhor utilização das equipes no gerenciamento de processos judiciais	71
3.5 A atual gestão patrimonialista das equipes de assessores	73
3.6 Análise de outras propostas para aumentar a eficiência do magistrado em produzir decisões	78
3.6.1 A utilização de inteligência artificial como auxiliar do juiz	78
3.6.2 O aumento de assessores pessoais do magistrado	84
3.6.3 A segmentação da análise do caso, com etapas analisadas por pessoas sem conhecimento jurídico	85

CAPÍTULO 4 - PESQUISA SOBRE A UTILIZAÇÃO DE ASSESSORIAS NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO	87
4.1 Descrição da metodologia empregada	87
4.2 Resultados	90
Grupo 1 – utilização de assessorias pelo tribunal	92
Grupo 2 – Sobre equipes de assessores de cada serventia (<i>“judicial clerks”</i>)	93
Grupo 3 – Equipes de assessores do Tribunal (<i>“central staff attorney”</i> ou <i>“força tarefa”</i>)	97
Grupo 4 – Sobre o perfil dos assessores	99
Grupo 5 – Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)	108
Conclusões da pesquisa	120
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 124
 BIBLIOGRAFIA	 128
 APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS TRIBUNAIS	 133
 APÊNDICE II – RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO	 136

Siglas e abreviaturas :

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

STM – Superior Tribunal Militar

TST – Tribunal Superior do Trabalho

TRF1 – Tribunal Regional Federal (acrescida do numeral indicativo da região: TRF1, TRF2, etc.)

TRT1 – Tribunal Regional do Trabalho (acrescida do numeral indicativo da região: TRT1, TRT2, etc.)

TJAC – Tribunal de Justiça do Estado do Acre

TJAL – Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas

TJAM – Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas

TJAP – Tribunal de Justiça do Estado do Amapá

TJBA – Tribunal de Justiça do Estado da Bahia

TJCE – Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

TJDFT – Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios

TJES – Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo

TJGO – Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

TJMA – Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão

TJMG – Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais

TJMS – Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul

TJMT – Tribunal de Justiça do Estado de Mato Grosso

TJPA – Tribunal de Justiça do Estado do Pará

TJPB – Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba

TJPE – Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco

TJPI – Tribunal de Justiça do Estado do Piauí

TJPR – Tribunal de Justiça do Estado do Paraná

TJRJ – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro

TJRN – Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte

TJRO – Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

TJRR – Tribunal de Justiça do Estado de Roraima

TJRS – Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul

TJSC – Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina

TJSE – Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe

TJSP – Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

TJTO – Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins

CF88 – Constituição Federal de 1988

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

Introdução

A utilização de auxiliares de elaboração de minutas de decisão é uma prática bastante disseminada no Poder Judiciário Brasileiro, no entanto, ainda é pouco conhecida da sociedade. Nos relatórios do Conselho Nacional de Justiça e dos serviços de estatística dos tribunais não se faz menção a esse importante papel dos servidores da Justiça.

Com a grande quantidade de casos que aportam ao Judiciário anualmente, com muitos deles tratando de questões repetidas, seria irracional esperar que o magistrado, um agente público altamente qualificado e caro, dispendesse seu tempo no maçante trabalho de repetir decisões em casos semelhantes ao invés de delegar essa parte do trabalho para auxiliares, chamados assessores, e dedicar-se as novas indagações jurídicas ou a casos mais complexos.

Essa prática é justificada pela aplicação do Princípio da Eficiência, que exige utilização mais racional e menos custosa dos recursos públicos disponíveis. O conceito jurídico do Princípio da Eficiência adiciona a esse conceito econômico a exigência de direcionamento das ações ao atendimento do que a sociedade espera da administração, que, no caso do Poder Judiciário, deve buscar atender aos princípios da Administração Pública e especialmente aos princípios da igualdade, da razoável duração do processo, e da celeridade.

O Poder Judiciário ainda pode melhorar na aplicação do princípio da Eficiência, pois atualmente tem uma gestão de serventias judiciais bastante artesanal, com uma diversidade de métodos tão grande quanto o número de magistrados do Brasil.

O termo serventia será utilizado neste trabalho com o significado de unidade judiciária dirigida por magistrado, incluindo 1º, 2º graus e gabinetes do STJ e do STF. Como unidade central pode ser entendido o Tribunal ao qual a serventia está vinculada ou o CNJ, órgão administrativo central de todo o Judiciário.

Com o enorme quantitativo de casos pendentes de julgamento existente atualmente no judiciário, o papel de gestor do magistrado passa a ter cada vez mais importância, já que a administração dos processos de uma serventia judicial fica sob sua responsabilidade. Qualquer questionamento sobre ordem de julgamentos, preferências legais, cumprimento de metas do Conselho Nacional de Justiça, previsão de julgamento, e outras, deve ser respondida pelo magistrado. A Representação por Excesso de Prazo – REP - dirigida ao Conselho Nacional de

Justiça também é respondida pelo magistrado, que é intimado por aquele órgão central a prestar informações sobre o excesso de prazo alegado¹. O que se observa é que não há orientações administrativas para a atuação dos magistrados na gestão de causas pendentes, não há uma gestão central que direcione as ações administrativas dos magistrados brasileiros na escolha de métodos de trabalho ou na gestão de equipes. O que se pretende demonstrar é que a administração do acervo de processos está a cargo exclusivamente dos magistrados, que devem gerenciar a equipe de trabalho da serventia e o acervo de processos recebidos. Vamos verificar se há uniformidade de método de trabalho, ou orientação dos órgãos centrais, o CNJ e os Tribunais, na realização desse trabalho e os possíveis reflexos da forma de trabalho na eficiência desejada e exigida da administração pública judiciária.

O magistrado é designado para uma serventia e se depara com milhares de processos que deve gerenciar e julgar, no entanto, sua história de vida, durante seu período de formação acadêmica e profissional anterior ao exercício da magistratura, só o preparou para uma das vertentes de seu trabalho: julgar. Ele não tem formação em administração, no entanto, também será cobrado por habilidades nessa área, pois lhe será exigido que seja um bom administrador, julgando rápido e não permitindo que ocorra o “excesso de prazo” que poderá ensejar Representação junto ao CNJ, e até, em casos de “reiterados atrasos”, exigirá apuração pela Corregedoria².

Esse foco no magistrado, sem considerar a atuação dos órgãos centrais, pode ser considerado uma deficiência do sistema atual e traz consequências para quem recorre ao judiciário, pois cada magistrado pode executar o seu trabalho de forma totalmente individualizada e diferente dos outros, o que resulta em que magistrados de mesma competência muitas vezes apresentam uma enorme diferença de produtividade.

¹ Portaria n. 211/CNJ de 10/08/2009

DA REPRESENTAÇÃO POR EXCESSO DE PRAZO

Art. 22. A Representação por Excesso de Prazo contra magistrado poderá ser formulada por qualquer interessado devidamente identificado, qualificado e, havendo, com indicação do endereço eletrônico, ou ainda pelo Ministério Público, por qualquer autoridade judiciária ou, de ofício, pelos Conselheiros.

Art. 23. A representação será encaminhada por petição, instruída com os documentos necessários à sua comprovação, e será dirigida ao Corregedor.

Art. 24. As representações serão sumariamente arquivadas quando não preencherem os requisitos formais previstos nos artigos antecedentes.

Art. 25. Não se verificando a hipótese do artigo anterior, serão requisitadas informações do magistrado, com prazo de 15 (quinze) dias.

http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/portaria/portaria_211_10082009_10122014152410.pdf Acesso em 27/06/2017

² Portaria n. 211/CNJ de 10/08/2009 :

Art. 27. Não sendo caso de arquivamento, o Corregedor proporá ao Plenário, conforme o caso, a instauração de processo administrativo disciplinar ou a adoção no âmbito de sua competência de providência administrativa visando a solucionar o atraso objeto da representação.

Parágrafo único. A ocorrência de reiterados atrasos, ainda que individualmente justificados, será objeto de apuração pela Corregedoria local mediante prazo.

Essa falta de padronização de procedimentos de gerenciamento de processos judiciais, aliada a uma má alocação do pessoal que elabora minutas de decisões para os magistrados, leva à falta de efetividade de princípios constitucionais como: eficiência, celeridade, publicidade, igualdade e razoável duração do processo.

Cada magistrado conta com diversos auxiliares, pois ao fim e ao cabo toda a força de trabalho de um tribunal atua para apoiar o processo de decisão dos magistrados, porém, dentre todos, destacam-se as assessorias, servidores incumbidos de auxiliar o magistrado na elaboração de minutas de decisões. É o único em toda a força de trabalho do Poder Judiciário que realiza os mesmos passos do processo de trabalho do magistrado, participando da produtividade direta deste. Embora não tenha muita visibilidade, a utilização de assessorias é uma realidade no Poder Judiciário e seu uso não é exclusividade dos tribunais brasileiros, mas também em vários tribunais do mundo, sendo considerada uma carreira jurídica nos Estados Unidos. É atividade que não se confunde com a do magistrado e se limita a atuar sob a orientação deste, realizando pesquisas, triagem e elaboração de textos sob a sua supervisão e se justifica pela enormidade de casos repetidos e de casos fáceis em trâmite no poder judiciário. O melhor gerenciamento dessas equipes de assessores pelos órgãos centrais, CNJ e tribunais, pode ser uma das soluções para a morosidade do judiciário brasileiro.

O conceito jurídico do princípio da eficiência na administração pública, será revisto com enfoque especial em sua aplicação no Poder Judiciário. A Administração Pública deste Poder está vinculada constitucionalmente também aos princípios constitucionais do processo e para que seja considerada eficiente deve direcionar seus recursos para buscar atendê-los.

A atuação do assessor de magistrado será detalhada demonstrando-se que é legítima a utilização de equipes de auxiliares nas etapas da elaboração da decisão judicial, o que ocorre em várias partes do mundo moderno sem que isso seja considerado “delegação de jurisdição”, a não ser quando ocorre desvirtuamento do auxílio.

Para se conhecer a situação atual das assessorias e dos métodos de trabalho utilizados nos tribunais brasileiros foi enviado um questionário com 30 questões (Apêndice I) a 60 tribunais assim qualificados :

4 Tribunais superiores,

5 TRFs,

27 Tribunais Estaduais e

24 Tribunais Regionais do Trabalho

Foram excluídos da pesquisa os 27 Tribunais Regionais Eleitorais, o Tribunal Superior Eleitoral, por não possuírem magistrados fixos em seu quadro, e as auditorias militares, por apresentarem baixo volume de processos recebidos por ano e não apresentarem congestionamento representativo.

O questionário foi elaborado com questões organizadas em 5 grandes grupos, quais sejam: se o tribunal utiliza assessorias de magistrados, a utilização de assessorias pessoais, a utilização de assessorias centrais, o perfil dos assessores e os métodos de trabalho utilizados. Inicialmente foi estabelecido que o termo “assessoria” seria utilizado para designar todos aqueles que auxiliam o magistrado na elaboração das minutas de decisões, mesmo que seu cargo não tenha essa nomenclatura.

A pesquisa confirmou que as assessorias de elaboração de minutas de decisão para os magistrados são utilizadas por todos os tribunais respondentes a pesquisa (56,7% dos tribunais do Brasil), sendo considerada representativa do universo de magistrados brasileiros, já que os tribunais não considerados na pesquisa são principalmente aqueles que não têm quadro fixo de magistrados - os TRE's, utilizando-se de magistrados de outros tribunais, que foram incluídos na pesquisa, além dos respondentes representarem todos os segmentos da justiça, considerados por especialização, por porte, ou por distribuição regional.

Lembrando que o termo assessor foi utilizado de maneira ampla, de forma a abranger todos que realizam o trabalho de elaboração de minutas para os magistrados, temos a média de 1,5 assessor para cada magistrado nos tribunais de 1º grau, conforme indicado pelas respostas à questão 2 e a média de 5,6 assessores para cada magistrado de 2º grau, conforme indicado pelas respostas à questão 3. Temos ainda a média de 33 assessores para cada magistrado nos tribunais superiores (incluindo aqui o STF).

Essas médias refletem o investimento que o judiciário fez na alocação de pessoal principalmente no 2º grau de jurisdição. Com a maioria dos casos pendentes de julgamento no 1º grau³, pode-se afirmar que melhorar o primeiro grau seria melhorar o judiciário⁴.

Se considerarmos a quantidade de magistrados constante do relatório Justiça em Números de 2017(ano base 2016)⁵, com 18.022 cargos providos (somados 11 do STF), sendo 86 em tribunais superiores (somados 11 do STF), 2.429 de 2º grau e 15.507 de 1º grau, ao multiplicar a média de assessores por grau de jurisdição, teremos 2.838 assessores nos tribunais superiores, 13.602 assessores no 2º grau e 23.261 assessores no 1º grau, totalizando uma força de trabalho de 39.701 assessores nos tribunais brasileiros.

A pesquisa demonstrou ainda que a seleção dessas equipes é pessoal, a depender do magistrado, que pode aplicar testes ou não, seu trabalho no dia a dia, não existindo um perfil profissional desejável que seja do conhecimento dos tribunais para se executar essa tarefa.

O próprio cotidiano dessas equipes também é dependente das escolhas efetuadas pessoalmente pelos magistrados, não existindo padronização, nem de métodos de trabalho e nem de produção desejada, já que a maioria das respostas às questões que trataram desses temas foram “fica a critério do magistrado”.

A proposta de utilização de forças de trabalho de assessorias centrais, vinculadas ao tribunal, ou ao próprio CNJ, com alocação dinâmica nas serventias com maiores acervos, ou com dificuldades de gestão, embora não seja um idéia nova, é pouco difundida no Brasil, com poucos tribunais utilizando-se desse expediente.

Com a diferença de carga de trabalho existente entre as diversas serventias judiciais pelo Brasil, que causam um tratamento desigual a quem recorre ao judiciário, a utilização de uma equipe deste tipo poderia ter o resultado de equalizar as quantidades de processos, baixando os acervos maiores até que atingissem o nível de outras serventias. O jurisdicionado não tem culpa

³ Disponível em

https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/pendoc.htm?document=qvw_1%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shResumoDespFT acesso em 08/04/2018

⁴ SILVEIRA, Rubens Curado. Gestão Judiciária: o que gritam os números da justiça. In: STOCO, Rui, PENALVA, Janaína (Org.). Dez anos de reforma do judiciário e o nascimento do Conselho Nacional de Justiça. São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2015

⁵ Fl 37 Disponível para acesso em <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros> acesso em 28/03/2018

se a serventia aonde está a sua causa tem mais processos do que outra ao lado e merece um tratamento igual ao daquela.

Partindo do levantamento da situação atual do poder judiciário brasileiro com relação à utilização de assessorias e métodos de trabalho, verificamos como a Administração deste Poder está atuando no gabinete dos magistrados, onde efetivamente acontece a entrega da prestação jurisdicional, para que o Princípio da Eficiência Administrativa seja concretizado. Hoje, a atuação do Conselho Nacional de Justiça⁶, com sua Política de Metas, que orienta a atividade administrativa das serventias na busca da concretização dos princípios constitucionais do processo sem interferir na administração dos tribunais e nem nos recursos disponíveis para cada magistrado, já traz uma maior visibilidade da aplicação do princípio da eficiência nesse Poder.

O Relatório Anual Justiça em Números de 2017 (ano base 2016)⁷ apresenta a situação do judiciário brasileiro ao final do ano com relação à carga de trabalho média do magistrado brasileiro. A média nacional indicada é de cerca de 6.500 processos por magistrado em 2015. O número apresentado considera os processos pendentes e inclui entre eles os sobrestados em razão de decisões de tribunais superiores. Considerando que no mesmo relatório é apresentada a produtividade média do magistrado brasileiro como 1.700 decisões/ano, uma conta simples nos permitiria dizer que o magistrado levaria cerca de 4 anos para julgar apenas os processos que já estão em sua carga, ou seja, 4 anos apenas para zerar o seu acervo. Isso se deixasse de receber casos novos e trabalhasse apenas com os que já estão em seu “estoque”. No entanto a realidade é outra, pois cada magistrado recebe, em média, cerca de 1600 casos novos por ano, além dos que voltam das cortes superiores com ordem de re-julgar e que não são contabilizados como casos novos.

Sabemos que quando falamos em média estamos escolhendo um número para representar uma situação que pode ocultar casos particulares bem diferentes, como o caso dos ministros do Superior Tribunal de Justiça, que, dentro da mesma Seção, ou seja, da mesma competência, apresentam enorme variação de acervo, uns com cerca de 5.000 processos e outros com cerca de 24.000 processos⁸.

⁶ “Há(...) perspectivas de mudanças com relação à melhoria do desempenho judicial que vêm sendo evidenciadas após a instalação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão criado pela Emenda Constitucional (EC) 45/2004”. OLIVEIRA, Leonel Gois Lima el ali. Medição da eficiência de magistrados e de unidades judiciárias no Ceará, Brasil: o sistema Eficiência.jus disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000300836&lang=pt acesso em 08/04/2018

⁷ Disponível para acesso em <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros> acesso em 28/03/2018

⁸ Disponível em <http://www.stj.jus.br/webstj/Processo/Boletim/verpagina.asp?vPag=0&vSeq=301> pag 9. Acesso em 03/04/2018

Essa situação do magistrado, quando consolidada no âmbito nacional leva a um contingenciamento de cerca de 74 milhões de processos no Brasil no ano de 2016, ou seja, ao final do ano 74 milhões de casos estavam aguardando julgamento. Esse número vem crescendo à razão de aproximadamente 1,5 milhão por ano, nos últimos 3 anos.

Esses números evidenciam a incapacidade do Poder Judiciário, enquanto Administração Pública, de lidar com a enorme demanda pelo serviço que oferece, a prestação jurisdicional. Inúmeros fatores atuam para que essa incapacidade perdure, tais como a baixa quantidade de magistrados em relação à população, o excesso de judicialização de conflitos propiciado pelo aumento do acesso ao judiciário, o alegado trabalho dos juízes em outras atividades deixando de julgar, e outros.

O fato é que o Poder Judiciário não está atendendo à demanda, pois não consegue julgar os processos que recebe, trabalhando sempre com uma pendência média nacional de cerca de 4.500 casos por magistrado.

Esse cenário, de grande volume de causas pendentes, aliado às cobranças institucionais apenas para que os magistrados julguem mais, sem qualificar o que devem julgar, leva à situação de descumprimento de princípios constitucionais que causam tratamentos diferenciados entre os cidadãos que recorrem ao Judiciário e que, hoje, não têm como verificar isso, a não ser intuitivamente.

Nesse trabalho nosso foco será a gestão das assessorias de magistrados pelos órgãos centrais, os tribunais, e pelo próprio CNJ. A gestão de equipes de pessoal é parte da disciplina Gerenciamento de Processos Judiciais, um conjunto de práticas de condução do processo e organização judiciária coordenadas pelos magistrados para o processamento célere e efetivo dos conflitos submetidos ao poder Judiciário⁹, que pode auxiliar os magistrados no gerenciamento de seu acervo, reduzindo as desigualdades de tratamento entre jurisdicionados com causas de mesmo tipo e fortalecendo o cumprimento dos princípios constitucionais do tratamento isonômico entre as partes, da celeridade e da razoável duração do processo.

O Gerenciamento dos Processos Judiciais é temática relativamente nova na doutrina, e é utilizada de forma intuitiva no Brasil, pois conforme demonstrado pela pesquisa realizada, fica a cargo de cada magistrado gerir o seu acervo de processos da forma que melhor lhe

9 SILVA, Paulo Eduardo Alves da. Gerenciamento de processos judiciais. São Paulo, Ed. Saraiva, 2010, p 21.

convier, sendo que ele não tem formação específica em gestão e ainda não se utilizam procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais.

Quando os magistrados são designados para uma serventia, recebem milhares de processos que já estavam lá, e devem começar a decidir imediatamente, não tendo tempo de organizar o acervo. Normalmente buscam encontrar uma forma prática e justa de gerir o seu acervo a partir de suas próprias experiências pessoais, ou deixam a cargo de um servidor de sua equipe que tenha trabalhado em outras serventias e que tenha experiência acumulada em gestão de cartório judicial.

Esse tratamento sem uniformidade e sem padronização pode causar prejuízos às partes, pois cada magistrado tem uma forma de trabalhar e um ritmo, resultando que alguns podem ser mais eficientes que outros. Alguns magistrados conseguem, gerindo os mesmos recursos que os demais, julgar quantidade de processos maior do que a quantidade de casos novos que recebem, o que acarreta uma diminuição do seu acervo, e um tempo de duração de cada processo mais baixo do que o tempo dos processos atribuídos aos magistrados que não conseguem julgar mais processos do que recebem. Para esses, ocorre um aumento do número de casos pendentes causando um prejuízo a quem tenha sua causa sorteada para esse magistrado, já que naturalmente os seus processo vão demorar mais para serem julgados.

Esse prejuízo é agravado pelo fato de as partes não terem acesso a informações que lhes permitam perceber que o seu caso está com um magistrado ineficiente ou sobrecarregado. Com essas informações estas partes poderiam cobrar da administração do tribunal ações que corrigissem essa distorção, já que seu direito constitucional ao tratamento isonômico estaria sendo violado.

O direito que todo cidadão tem a uma boa administração pública também se estende aos tribunais e aos gabinetes de magistrados em sua atuação administrativa. Todos têm o direito de saber como são alocados os recursos públicos dentro de um gabinete, sabendo quantos processos existem na serventia, quantas pessoas compõem a equipe que elabora minutas para cada magistrado, quais ações o Tribunal está desenvolvendo para igualar os casos em que a serventia destoa das outras em quantidade de processos, quantos processos o magistrado julga, como organiza o acervo, se utiliza *fast-tracks* para os casos mais fáceis, de tal forma que possa avaliar se o seu processo terá o mesmo tratamento que teria se fosse sorteado para outro magistrado que tenha a mesma competência.

Essas práticas, que estão no campo do Gerenciamento de Processos Judiciais, são práticas que buscam dar efetividade aos princípios constitucionais da razoável duração do processo, da celeridade, e do tratamento isonômico as partes, no entanto, a aplicação das técnicas da disciplina, embora se enquadrem no campo da Administração Pública, ainda não têm transparência que permita o controle de seus resultados pela sociedade.

Pretende-se investigar as práticas utilizadas nos gabinetes de magistrados no Brasil referentes à utilização e gestão das assessorias, sobre as quais pouco se conhece, apesar de as partes de processos judiciais serem diretamente atingidas pelas suas ações. A publicidade desses atos pode indicar se um magistrado é eficiente ou não em relação a outros magistrados possibilitando que a parte saiba se o magistrado que recebeu o seu processo dispõe dos mesmos recursos e métodos que os seus colegas de mesma competência e possa verificar se foi prejudicada no sorteio realizado quando da distribuição de seu processo.

O gerenciamento de processos judiciais no Brasil ainda não oferece padrões que o magistrado possa aplicar e que justifiquem algumas de suas ações como “técnica de gestão”¹⁰, no entanto, podemos observar que, embora não exista uniformidade de gestão, mesmo entre magistrados com a mesma competência, alguns têm uma preocupação maior com essas técnicas.

A política pública de edição de Metas anuais para o Judiciário pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ – força os magistrados a focarem suas preocupações também na gestão. Embora aquele órgão tenha editado normas que cobram uma atuação mais eficiente do magistrado, sem diagnóstico e sem apoio administrativo, essas Metas, notadamente as Metas de julgar primeiro os casos mais antigos e a Meta de julgar mais processos do que recebem, obrigaram os magistrados a voltar seu olhar para a gestão do seu estoque de processos direcionando-a para atender a essas Metas.

Um exemplo de casos que exigem um tratamento diferenciado são as chamadas demandas repetidas, como acontece com os dispositivos do Código de processo Civil de 1973 referentes a indeferimento *prima facie* em caso de sentença anteriormente proferida no mesmo juízo para caso análogo (Art. 285A), julgamento monocrático pelo relator em caso de decisões

¹⁰ Tal termo foi utilizado na justificativa de emenda ao projeto de lei no Novo Código Civil a fim de alterar a redação de seu artigo 12, que anteriormente exigia que os processos fossem julgados em ordem cronológica de conclusão e agora dita que os processos devem ser julgados em ordem “preferencialmente” cronológica de conclusão. Redação original: “Acontece que a ordem cronológica de julgamento com a rigidez monolítica anunciada pelo texto do novo Código revela-se, em verdade, contrária às necessidades práticas de gestão de processos nos tribunais.” Tal é redação do parecer favorável à alteração do Art. 12 da Lei 13.105 (Novo CPC) constante no Projeto de Lei da Câmara 168. Disponível em <http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/123769> acesso em 01/08/2016

anteriores do mesmo tribunal ou de tribunais superiores (Art. 557), julgamentos de processos repetitivos (Art. 543C). Tais casos exigem um manejo próprio do magistrado, que ao identificar o caso de demandas repetidas sabe que seu julgamento conjunto resolverá mais casos em menos tempo e ainda facilitará o cumprimento de seu dever de tratar igualmente as partes de processos diferentes com questões semelhantes, dando-lhes a mesma solução. Tal agir preservará a segurança jurídica ao indicar às partes que casos similares serão julgados da mesma forma. Esta técnica de Gerenciamento de Processos Judiciais que extrapola um processo inter-partes é bastante exigida pelo Novo Código de Processo Civil, Lei 13.105/15, que cria em nosso ordenamento os precedentes vinculantes.

A Administração dos tribunais deixa a cargo do magistrado titular do gabinete gerenciar o acervo, muitas vezes enorme e que, não raro, vem sendo passado de magistrado para magistrado. Ao ser sorteado para um gabinete com um acervo maior, ou para um magistrado considerado ineficiente em relação a outros com a mesma competência, ou para um magistrado com uma equipe menor de assessores, as partes desses processos não terão um tratamento isonômico em relação as partes dos processos que foram sorteados para outro gabinete em melhores condições, pois aquele certamente julgaria seu caso mais rápido.

Com a Reforma do Judiciário iniciada pela Emenda Constitucional 45/2004, ficou estabelecido no Art. 5º da constituição, no Inc. LXXVIII que “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a **razoável duração do processo** e os meios que garantam a **celeridade** de sua tramitação”, no entanto, o jurisdicionado não consegue aferir se seu processo terá duração razoável, pois, devido à falta de transparência, não dispõe de informações que lhe permitam verificar a eficiência do magistrado para o qual o seu processo foi distribuído pelo sorteio. A duração razoável deve ser verificada relativamente a outros processos, já que não há como afirmar a razoabilidade da duração do processo sem verificar outros processos de mesmo tipo.

Após essas considerações, é atingido o cerne do problema que direciona esta pesquisa : **A gestão mais eficiente das assessorias de magistrados pode ser uma solução para o tratamento desigual que as partes recebem do Poder Judiciário Brasileiro?**

Dessa problemática decorrem as seguintes hipóteses:

1 – A utilização de auxiliares de elaboração de minutas – as assessorias – em todos os graus de jurisdição do Judiciário Brasileiro se justifica pela aplicação do princípio da Eficiência e não se confunde com a atividade do magistrado;

2 – A utilização de equipes de assessoria centrais e impessoais, desvinculadas do magistrado e administradas pelos Tribunais ou pelo CNJ pode ser um importante fator na concretização do princípio da razoável duração do processo;

3 – O uso de métodos uniformes de gestão de acervo pode ser uma solução para a desigualdade de tratamento dada aos litigantes de diferentes processos.

No primeiro capítulo foi realizada uma breve revisão conceitual do Princípio da Eficiência na Administração Pública, afirmando a necessidade de sua aplicação nas atividades administrativas dos magistrados para dar concretude à igualdade de tratamento daqueles que recorrem ao judiciário, mesmo em processos diferentes. Para tanto foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica.

No capítulo 2, discorre-se sobre as atividades dos magistrados e sua sobrecarga de trabalho, que justificam a segmentação do processo de elaboração da decisão judicial com a atuação das assessorias em algumas etapas desse processo. Busca-se ainda sugerir um perfil do assessor de magistrado que poderia servir para uma seleção impessoal de assessores.

No capítulo 3 aborda-se a gestão de assessorias como auxiliar na obtenção de tratamento igual de partes de processos diferentes, propondo a utilização de assessorias centrais, desvinculadas dos magistrados que auxiliam, a fim de equalizar os acervos de processos entre as serventias de mesma competência.

No capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa sobre a utilização de assessorias realizada nos tribunais brasileiros, com uma radiografia da situação atual do Poder Judiciário.

Com a pesquisa, verificou-se que o Poder Judiciário ainda não tem ações de gestão padronizadas nessa área, deixando cada juiz isoladamente definir os critérios de seleção de suas equipes, o acompanhamento de sua produção e os métodos de trabalho, levando a situações de grande diferença de produtividade entre magistrados, o que ocasiona um tratamento desigual entre as partes, conforme o magistrado para o qual seus processos são sorteados.

Deixar de considerar a aplicação do princípio da igualdade de tratamento a todos que recorrem ao Judiciário pode ser considerado um vício de eficiência da Administração Pública.

Capítulo 1 - O Princípio da Eficiência no Poder Judiciário

Para melhor compreender a necessidade de melhoramento dos serviços do Estado e do Poder Judiciário em especial, se faz necessário um breve estudo sobre o princípio da eficiência na administração pública, revendo seu conceito, sua aplicação, exigibilidade, a existência de vício de eficiência e sua verificação e o caso da possibilidade de sua aplicação na concretização do princípio da igualdade de tratamento e da razoável duração do processo.

1.1 O uso do termo Eficiência na Economia e na Administração Pública

A EC nº 19/1998, que elevou ao plano constitucional as regras relativas ao projeto de reforma do Estado, acrescentou, ao caput do art. 37, outro princípio: o da eficiência. Com a inclusão, pretendeu o Governo conferir direitos aos usuários dos diversos serviços prestados pela Administração e estabelecer obrigações efetivas aos prestadores. Trata-se de dever constitucional da Administração, imposto a todos os seus agentes, que não poderão desrespeitá-lo, sob pena de serem responsabilizados todos que derem causa à violação¹¹, inclusive o juiz quando atua na função administrativa.

O núcleo do princípio é a busca de produtividade e economicidade e a exigência de se reduzir os desperdícios de dinheiro público, o que impõe a execução dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional.¹² A eficiência é princípio que deve orientar toda a atuação da Administração Pública. O princípio traz à mente a idéia de ação orientada para produzir resultados de modo *rápido e preciso*, resultados direcionados à consecução dos fins que cabe ao Estado alcançar¹³¹⁴.

Importante destacar que a Administração deve atuar com eficiência atendo-se sempre aos outros princípios que a informam, incluindo o da legalidade.¹⁵

Eficiência significa realizar os atos a que se propõe com racionalidade, o que implica em utilizar os recursos públicos para o fim a que se destinam da forma mais adequada e

¹¹ BUCCI, Maria Paula Dallari. Direito administrativo e políticas públicas. São Paulo: Saraiva, 2002, p 183-186

¹² CARVALHO FILHO. José dos Santos. Manual de direito administrativo. São Paulo: Atlas, 2012, p. 29

¹³ MEDAUAR, Odete. Direito Administrativo moderno. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 15 ed., 2011, p. 136-137

¹⁴ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. São Paulo: Atlas, 26 ed. 2013, p. 84

¹⁵ MEDAUAR, Odete. *op. cit.* P. 145

econômica para atingir aqueles fins. Impõe ainda, como primeiro dever à Administração, evitar o desperdício e a falha¹⁶.

Deve ser observado em todas as atividades da administração pública¹⁷ e no gerenciamento de Processos Judiciais vai ter destaque na alocação do pessoal envolvido no trâmite de processos de forma a melhor atender aos princípios constitucionais do processo, especialmente as equipes que trabalham na elaboração de minutas de atos judiciais.

A partir da segunda metade do século passado, floresceu a ideia da administração gerencial, buscando-se implantar o “Estado mínimo”, deixando a exploração direta da atividade econômica para o meio privado, e transferindo-lhe a execução dos serviços públicos considerados não estratégicos. Acreditava-se que assim a Administração Pública poderia ser mais eficiente. A partir de então iniciou-se um movimento de posituação do princípio da eficiência nas legislações de vários países, tendo o Brasil elevado esse princípio à constituição, com a Emenda Constitucional nº 19/98.

Evidente que como a finalidade da Administração Pública é atender aos anseios dos administrados, a busca do resultado com o menor custo e o maior lucro, visada pela busca da eficiência na atividade privada não poderia ser aplicada à administração pública sem adaptações.

Existe discussão sobre o sentido jurídico do princípio da eficiência aplicado à Administração Pública, pois nem sempre o menor custo ou o maior lucro atenderá ao anseio dos administrados, por exemplo nas ações sociais em que se visa reduzir uma desigualdade, o fim almejado é a redução da desigualdade, ao menor custo, sem considerar o lucro.

Destaque-se que a eficiência na administração pública não pode ser idêntica à administração privada, pois diferenciam-se quanto ao sujeito, à finalidade ao meio e ao controle.

Na administração privada a eficiência é instrumento para a perseguição do lucro, o que é legítimo. Na Administração Pública a axiologia é outra. O lucro não é valor justificador das funções públicas. Cabe ao Estado promover o bem comum, a dignidade da pessoa humana, a paz social.¹⁸

¹⁶ JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo. 11 ed. São Paulo: editora revista dos tribunais, 2015, p. 205

¹⁷ CALHÃO, Antônio Emani Pedroso. Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial. São Paulo, LTr, 2010, p. 228.

¹⁸ PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. Da reforma administrativa constitucional. Rio de Janeiro: Renovar, 2000, p44

Assim, o princípio da eficiência impõe à Administração Pública e a seus agentes o dever de desempenhar suas funções com rapidez, perfeição e rendimento compatíveis, de modo a satisfazer os anseios dos administrados. Pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, e pode também ser visto em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública. Sempre com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados no desempenho da atividade administrativa.¹⁹²⁰

Com isso em mente, vários países positivaram o princípio da eficiência em suas constituições, o que não significa que só então esse princípio passou a ter observância obrigatória, mas adquiriu maior visibilidade e foi direcionado aos administrados, que podem exigir de suas administrações um uso mais racional dos recursos públicos, tanto no atingimento dos resultados, como nos meios utilizados.

1.2 O Princípio da Eficiência

Na evolução da Administração Pública no Brasil podemos destacar três fases principais, a Administração Patrimonialista, iniciada com a chegada da família real em 1808 , a Administração Racional-Burocrática e a Administração Gerencial²¹.

Esses três modelos de Administração se sucedem no tempo, migrando-se de um para o outro, sem que, no entanto, qualquer um deles seja inteiramente abandonado.

É importante relacionar algumas características desses tipos de administração, pois, apesar de todo o esforço de modernização, muitas dessas características estão presentes ainda hoje na Administração Pública brasileira e no Poder judiciário.

¹⁹ “A eficiência tal como se entende nesse trabalho, é a implicação da própria atribuição de fins à administração pública. Com efeito, a administração, de acordo como ordenamento jurídico, deve promover a realização de vários fins. Quando a administração emprega um meio que, embora adequado à realização de um fim, não serve para atingi-lo minimamente em termos quantitativos, qualitativos e probabilísticos, o fim não é promovido satisfatoriamente. A instituição de fins a serem promovidos pela administração impede que ela escolha meios que não os promova de modo satisfatório. Essa exigência mínima de promoção dos fins atribuídos à administração é o próprio dever de eficiência administrativa.” ÁVILA, Humberto. Moralidade, razoabilidade e eficiência na atuação administrativa. Disponível em <http://www.direitodoestado.com.br/artigo/humberto-avila/moralidade-razoabilidade-e-eficiencia-na-atividade-administrativa> acesso em 06/04/2018

²⁰ REZENDE, Karina Munari. Princípio da Eficiência (art. 37, caput, CF) e sua Interpretação Jurisprudencial. <http://www.anauni.org.br/portal/centro-de-estudos/25-artigos/25-principio-da-eficiencia-art-37-caput-cf-e-sua-interpretacao-jurisprudencial> acesso em 20/08/2017

²¹ A reforma gerencial é “historicamente, a segunda reforma administrativa do Estado moderno. A primeira reforma foi a reforma burocrática, a reforma que Max Weber analisou de maneira definitiva. Foi a reforma que rejeitou a administração patrimonialista e a tornou profissional. Ela foi inevitável, porque o Estado liberal era incompatível com a administração patrimonialista. A reforma gerencial é igualmente inevitável; é uma decorrência necessária do estado social, como este foi uma decorrência lógica da transição dos países ricos para a democracia e o aumento de poder para o povo que isso significou.” BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Reforma gerencial e legitimação do estado social. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v51n1/0034-7612-rap-51-01-00147.pdf> acesso em 06/04/2018

Fase patrimonialista – 1808 - 1930

O aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano. Ocorre confusão entre os bens particulares e os bens da administração. O administrador público trata os bens da administração como se fossem seus. A ocupação dos cargos públicos é realizada por critérios pessoais e os funcionários públicos normalmente têm relação pessoal com o soberano que os nomeia.

Ocorre uma grande desconfiança das ações do funcionário público, pois não há padronização de procedimentos, nem critérios de escolha de ações públicas, o que permite que a cada execução as ações possam sofrer variações de acordo com a vontade do funcionário e as ações públicas possam ser executadas em benefício próprio do soberano, do funcionário ou de seus apaniguados.

Fase burocrática – 1930/8 - 1995

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP – em 1938, sucessor do Conselho Federal do Serviço Público Civil, criado em 1930, marca o início de nova fase na administração pública no Brasil.

O DASP foi criado com as finalidades de combater a ineficiência dos serviços públicos federais e de reorganizar a administração pública federal²². Para isso utiliza-se do modelo racional-burocrático, surgido no final do século XIX e que previa procedimentos previamente estabelecidos a fim de combater a corrupção e o nepotismo presentes no modelo patrimonialista.

Neste tipo de administração, parte-se de uma desconfiança prévia dos administradores públicos e dos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas.

²²RABELO, Fernanda Lima. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). Revista Brasileira de História & Ciências Sociais Vol. 3 Nº 6, Dezembro de 2011.

O modelo burocrático apresenta algumas vantagens que fizeram com que prevalecesse sobre outros modelos²³. Weber aponta algumas características desse modelo que levaram a sua prevalência sobre o modelo patrimonialista anterior ²⁴:

- a) Hierarquia : Possibilidade de revisão dos atos dos subordinados pelos superiores;
- b) Regramento das condutas : procedimentos administrativos previamente definidos, aplicáveis a quem necessitar interagir com a Administração;
- c) Separação do quadro administrativo dos meios de produção e administração;
- d) Documentação formal dos processos administrativos;

Para o bom funcionamento da administração burocrática os funcionários públicos devem:

- 1 – ser pessoalmente livres : obedecem somente a instruções objetivas
- 2 – ter nomeação administrativa não eletiva;
- 3 – possuir competências fixas;
- 4 – ser vinculados por contrato;
- 5 – ser qualificados profissionalmente;
- 6 – exercer seu cargo como profissão única ou principal;
- 7 – ser remunerado com salário fixo em dinheiro;
- 8 – ter perspectiva de evoluir na carreira por tempo de serviço ou competência;
- 9 - estar submetidos a um sistema disciplinar.

A mudança da fase patrimonialista para a racional-burocrática não ocorreu automaticamente com a criação do DASP, mas de forma gradativa. Ainda hoje se diz que a

²³ WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva. Editora universidade de Brasília, São Paulo, 2004, P. 212 : “ 4) A razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma. A relação entre um mecanismo burocrático plenamente desenvolvido e as outras formas é análoga à relação entre uma máquina e os métodos não-mecânicos de produção de bens. Precisão, rapidez, univocidade, conhecimento da documentação, continuidade, discrição, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoais alcançam o ótimo numa administração rigorosamente burocrática (especialmente monocrática) exercida por funcionários individuais treinados, em comparação a todas as formas colegiais ou exercidas como atividade honorária ou acessória “

²⁴ WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva. Editora universidade de Brasília, São Paulo, 2004, P. 199-211

administração pública brasileira é uma administração com práticas patrimonialistas. No entanto, a criação daquele órgão na administração pública federal é reconhecido como o marco da implantação do modelo burocrático no Brasil.

Apesar das vantagens em relação ao modelo Patrimonialista, ao longo do tempo esse modelo também revela desvantagens.

O controle - a garantia do poder do Estado - transforma-se na própria razão de ser do funcionário. O foco do funcionário passa a ser o cumprimento dos procedimentos e controles, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

A administração pública burocrática destaca-se na efetividade no controle dos abusos; no entanto, ao concentrar-se apenas nisso, torna-se ineficiente, devido à auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes.

Este defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

Fase gerencial 1995 – atual

O marco para a implantação do modelo gerencial é o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE. Embora desde o Decreto-Lei 200/67 se apresentassem algumas características do modelo gerencial, como a descentralização dos serviços públicos, o marco da mudança de fase ainda é o PDRAE, por comportar mudanças mais profundas buscando a implantação desse modelo.

Conforme descrito no texto do PDRAE²⁵, a eficiência da administração pública, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, torna-se essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A administração pública gerencial constitui um avanço em relação a administração pública burocrática, flexibilizando mas aproveitando seus princípios fundamentais, como a

²⁵BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Plano diretor da reforma do aparelho do estado. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf> acesso em 17/01/2018

admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. O que se destaca nesse modelo de administração é a forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, sempre sob a ótica do cidadão usuário da administração.

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, sem confundir-se com essas, tendo características próprias da área pública, pois enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Em vários pontos, profissionalismo, impessoalidade, etc., a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocracia pública clássica existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no entendimento do significado do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. A administração pública gerencial relaciona o interesse público com o interesse da coletividade e não com o do aparato do Estado.²⁶

A administração pública gerencial deve ver o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado devem ser considerados bons porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas e não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, acrescenta à avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

²⁶ BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Plano diretor da reforma do aparelho do estado. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf> acesso em 17/01/2018

1.3 A exigibilidade da eficiência da administração pública

O princípio da eficiência deve nortear toda a atuação da administração pública, exigindo, entre outras imposições, rapidez e precisão, contrapondo-se à lentidão, ao descaso, à negligência, à omissão²⁷. Esse princípio constitucional não se traduz em mero aconselhamento ao administrador público, mas possui natureza jurídica, embora seja de difícil controle.

Essa dificuldade de controle não pode importar em inexigibilidade, pois, se muitas vezes não se consegue averiguar o que é eficiência, o seu oposto salta aos olhos. Aquele resultado que se desvia negativamente da média, a priori, pode ser considerado ineficiente. É claro que no caso de processos judiciais, em que são muitos os fatores a interferir na entrega da prestação jurisdicional, o resultado, deve haver uma ponderação ao avaliar o desvio de um caso da média. Por exemplo, na duração do processo muitos fatores contribuem para que o tempo de duração seja mais ou menos rápido, sendo normalmente considerados três fatores na sua avaliação: a conduta das partes, a complexidade da causa e a administração do judiciário.

A Administração Pública só se justifica na medida em que possa proporcionar o bem comum. O que legitima a atuação da Administração Pública é exatamente a realização eficiente dos interesses públicos. Assim, tanto os fins quanto os meios têm que ser legais, morais, justos, razoáveis e eficientes para que os atos da Administração Pública estejam estritamente conforme à Constituição.

Os atos da Administração pública devem estar em consonância não apenas com a legalidade, mas com os demais princípios constitucionais reitores da atuação administrativa. A ofensa aos ditames da lei dará origem a vícios de ilegalidade do ato administrativo, passíveis de correção judicial e, também, nos domínios discricionários, mesmo sem existir frontal ilegalidade, a atuação da Administração Pública pode contrariar ao espírito do ordenamento jurídico, e daí ser viciada por antijuridicidade, por ofensa aos demais princípios reitores da atuação administrativa²⁸.

Os valores que representam os interesses da sociedade a serem protegidos constam na Constituição Federal de 1988 nos princípios constitucionais, assim, o valor da eficiência consta

²⁷ MEDAUAR, Odete. Direito Administrativo moderno. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 15 ed., 2011.

²⁸ BATISTA JUNIOR, Onofre Alves. Princípio constitucional da eficiência administrativa. 2. Ed, Belo Horizonte: Fórum, 2012, p. 381.

no mesmo patamar dos princípios da legalidade, moralidade, publicidade e impessoalidade. Assim, mesmo dentre os atos discricionários, o ato que seja imoral, desarrazoado, ou ineficiente, deixou de ser indiferente ao direito, mas passou a ser viciado por antijuridicidade, por ofensa a princípio constitucional²⁹. Esse vício de antijuridicidade não decorre da atuação por meio de comportamentos legalmente proibidos (ilícitos), mas do descumprimento de condutas também impostas à Administração Pública por outras normas igualmente jurídicas, como o princípio da eficiência. A dificuldade de controle não implica ausência de juridicidade. Constando explicitamente da CF88, reforça-se a sua característica de norma jurídica : As normas jurídicas têm uma característica de expressarem valores considerados nobres pelo homem. Quando o indivíduo deixa de cumprir o comando normativo, a ordem jurídica aciona um mecanismo de sanção, obrigando ao cumprimento de seus postulados³⁰.

No mérito do ato administrativo, após observar as vinculações legais, a opção da Administração Pública ainda é vinculada pela necessidade de buscar o melhor interesse público possível, encontrando a melhor solução possível que atenda a todos os princípios que a sociedade escolheu para serem considerados em sua atuação, incluindo aí o Princípio da Eficiência administrativa. Assim, é possível se falar em vício de antijuridicidade na análise do mérito administrativo, ou, em caso de violação do Princípio da Eficiência, em vício de eficiência³¹.

Acontece que a melhor solução possível é relativa, e deve ser considerada como um norte para o administrador público, dependendo de uma ponderação de interesses, criando uma zona duvidosa na qual ninguém pode dizer que solução é a melhor, ou não, para o bem comum. A discussão a respeito da eficiência envolve ao menos dois aspectos, a eficácia, o atingir os resultados a que se propõe, e a eficiência *stricto sensu*, os meios escolhidos para o atingimento dos fins propostos.

A verificação da eficácia do ato deve considerar se a melhor solução tomada, sob qualquer critério razoável de ponderação de interesses, pode ser considerada a melhor para o bem comum. Em cada ato concreto, existe uma variedade de interesses e a Administração Pública deve realizar uma comparação valorativa desses interesses buscando a solução que

²⁹ Idem, p 382.

³⁰ GABARDO, Emerson. Princípio constitucional da eficiência administrativa. São Paulo: Dialética, 2002

³¹ BATISTA JUNIOR, Onofre Alves. Princípio constitucional da eficiência administrativa. 2. Ed, Belo Horizonte: Fórum, 2012, p. 383.

melhor atenda ao bem comum. Um sintoma de ineficiência por ineficácia do ato, seria deixar de considerar nessa análise interesses relevantes, protegidos constitucionalmente, e que deveriam ter merecido atenção no momento da escolha da melhor solução possível para praticar o ato concreto³².

Para que se tenha eficiência também é necessário verificar-se a articulação dos meios de ação escolhidos pela Administração Pública para atingir suas finalidades.

Com os escassos recursos disponíveis a Administração Pública deve satisfazer aos interesses intervenientes da melhor maneira possível, com a maior produtividade. O vício da ineficiência pode derivar da eleição errônea dos meios, dos caminhos, das alternativas, da inadequada articulação destes, da deficiência na relação funcional entre meios e fins, ou mesmo da atuação inadequada dos agentes. A própria improdutividade pode decorrer da inadequada articulação e escolha dos meios ou da atuação insuficiente dos agentes³³.

A verificação da ineficiência administrativa não admite que se tome isoladamente uma de suas facetas, sendo necessário uma leitura conjunta de suas múltiplas nuances. O vício de eficiência exige a verificação da situação concreta, com todas suas ponderações, sendo necessário que se situe numa zona de certeza acerca da desatenção ao princípio da eficiência, ou seja, exige o erro manifesto, a ineficiência manifesta. A ineficiência deve ser sempre demonstrada, pois existe uma presunção de eficiência da Administração Pública³⁴.

1.4 Princípio da Eficiência no Poder Judiciário

Quando se fala em Poder Judiciário vem à mente o papel de julgar, de aplicar a lei ao caso concreto resolvendo conflitos, que é sua função principal. No entanto, com a enormidade de casos pendentes de julgamento atualmente, o seu papel administrativo também merece atenção. Num cenário de cerca de 75 milhões de processos pendentes no final de 2016, segundo dados do Conselho Nacional de Justiça publicados em seu “Relatório Justiça em Números” de 2017, ano base 2016³⁵, as técnicas de gestão desse acervo podem causar mais injustiça a quem recorre a esse Poder para ter seus conflitos resolvidos.

O Poder Judiciário, parte do Estado com atribuição de solucionar os conflitos buscando a pacificação da sociedade tem enfrentado desafios em face da grande quantidade de

³² Idem, p. 386.

³³ id. p. 389.

³⁴ id. p. 392.

³⁵ Disponível para acesso em <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros> acesso em 28/03/2018

demandas. Atualmente, além do direto material discutido em cada caso, ao adentrar o judiciário outros valores devem ser considerados na análise do caso, pois à garantia constitucional do acesso à justiça agregam-se as garantias complementares da celeridade e da segurança jurídica. Assim, a forma de atuação do juiz, incluindo sua atuação administrativa, ganha relevo no contexto de um judiciário sobrecarregado de processos não resolvidos³⁶.

O Poder Judiciário, em sua atividade administrativa, também se submete aos princípios da eficiência e economicidade. Atualmente, não há transparência nos mecanismos de gestão de processos e, sob a ótica administrativa, este Poder também tem a obrigação constitucional de utilizar técnicas eficientes para a boa administração dos recursos públicos empregados. Contudo, há enorme carga de processos pendentes de julgamento, má distribuição de equipes, falta de transparência que permita a exigibilidade da eficiência e perda de importantes recursos. A distribuição dos trabalhos e das equipes de forma inteligente entre os magistrados brasileiros, poderia ser um instrumento importante para melhorar a prestação jurisdicional.

O princípio da Eficiência impõe aos administradores públicos a adoção de meios e técnicas que favoreçam o atingimento do fim público almejado ao menor custo³⁷. Os administradores atuando no Poder Judiciário também estão sujeitos a essa regra, inclusive nas unidades mais próximas do cidadão, os gabinetes de magistrados, pois excluídos os atos jurisdicionais, os atos de gestão de processos são atos de Administração Pública. Esses atos estão sujeitos à sindicância dos administrados, o que apresenta alguma dificuldade hoje em dia pelo baixo nível de transparência existente nesse poder e pela confusão existente entre a autonomia do magistrado para julgar e seus atos administrativos.

A falta de transparência dos atos praticados no gabinete faz com que a sociedade não possa participar do controle desses atos e muitos deles atingem a atividade jurisdicional, violando princípios processuais constitucionais, como a razoável duração do processo, a celeridade e o tratamento equânime daqueles que recorrem ao judiciário.

³⁶ NAGAO, Paulo Issamu. *Opapel do Juiz na efetividade do Processo Civil Contemporâneo: de acordo com o CPC 2015 e a lei 13.256/2016*- São Paulo: Malheiros, 2016, p17

³⁷ “É equivocado pensar que apenas o direito privado e os entes privados possam assegurar e impor padrões de eficiência nos serviços oferecidos ao cidadão e que a exigência de atuação eficiente não tenha sentido jurídico. No direito público, mudam a natureza dos resultados pretendidos e a forma de realização da atividade, mas a necessidade de otimização ou obtenção da excelência no desempenho da atividade continua a ser um valor fundamental e um requisito da validade jurídica da atuação administrativa.” MODESTO, Paulo. *Notas para um debate sobre o princípio da eficiência*. In *Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública* v.1, n.1 (nov. 1937) — Ano 51, n.2 (Abr-Jun/2000). Brasília: ENAP, 1937

Relatório com resultado de pesquisa sobre “Desafios da transparência no sistema de justiça brasileiro” realizada pela Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça concluiu que a sociedade quase não tem poder fiscalizador sobre o poder judiciário. É quase inexistente a prática de controle externo dos atos do judiciário, o que denota um distanciamento do poder judiciário da população, que, em última análise é a quem deveriam servir.

O relatório conclui ainda que a alegada neutralidade e independência desse poder na verdade revelam um poder fechado em si mesmo, opaco, conservador, resistente às mudanças, tornando o cidadão ainda mais apático, enfraquecendo e desestimulando o exercício da cidadania

É citado como exemplo de falta de *accountability* do Poder Judiciário o fato de juízes de cortes superiores pedirem vistas de processos e ficarem anos sem devolvê-los a julgamento, ou, em outros casos, serem extremamente céleres por alguma conveniência³⁸.

Apesar do constatado nessa pesquisa, o Conselho Nacional de Justiça vem cada vez mais expondo os dados do Judiciário em seus relatórios estatísticos, o que tem contribuído para uma melhor compreensão da situação desse poder. Até pouco tempo uma pessoa com uma causa no Judiciário não saberia dizer se o juiz designado para julgar sua causa era eficiente ou não, ou seja, se julga mais rápido ou mais devagar que outros juízes de mesma competência.

Como reflexo da transparência cada vez maior do poder judiciário, o jurisdicionado vai chegar ao ponto de poder exigir maior eficiência do magistrado designado para julgar o seu processo, pois não é justo que uma parte tenha seu processo sorteado para um magistrado que tem histórico de julgar lentamente suas causas deixando acumular-se processos em seus escaninhos, enquanto outro de mesma competência julga bem mais rápido. Essa situação enseja tratamento desigual entre esses jurisdicionados o que não se justifica e pode ocasionar a responsabilização da Administração Pública que permitiu essa desigualdade.

Os princípios constitucionais da Administração Pública e do Processo devem ser observados por todos os envolvidos no trâmite processual, mesmo o magistrado quando atua na função administrativa, na gestão de seu acervo de processos. A sociedade tem o direito de saber que técnicas de gestão utiliza, quantos processos aguardam julgamento e qual a previsão de

³⁸ Desafios da transparência no sistema de justiça brasileiro / Ministério da Justiça – Brasília: Secretaria de Reforma do Judiciário, 2013. P 96-97 – (Diálogos sobre a Justiça) disponível em http://www.justica.gov.br/seus-direitos/politicas-de-justica/publicacoes/Biblioteca/dialogossobrejustica_desafios-da-transparencia-no-sistema-de-justica-brasileiro.pdf/ acesso em 10/04/2018

julgamento para cada caso, pois estas questões estão diretamente vinculadas a princípios constitucionais.

O gerenciamento de processos judiciais, se ocupa das práticas de condução do processo vinculadas a esses princípios e determina a escolha dos procedimentos mais adequados a dar-lhes efetividade. Com a modernização da Administração Pública consagrou-se o direito fundamental à *boa administração pública*, que significa uma administração “eficiente e eficaz, proporcional, cumpridora de seus deveres com transparência, motivação, imparcialidade e respeito à moralidade, à participação social e à plena responsabilidade por suas condutas omissivas e comissivas”³⁹.

Dentre os princípios da Administração Pública um se destaca no gerenciamento de processos judiciais, pois é com a sua concretização que pode ser alcançada a efetividade de princípios constitucionais do processo como o princípio da Celeridade e o princípio da Duração Razoável do Processo, é o Princípio da Eficiência.

Com o grande acervo de processos contingenciados, a função administrativa do juiz adquire papel mais importante, pois ao mesmo tempo em que deve julgar rápido, deve estar atento para os casos urgentes, que requerem uma administração de seu tempo de forma a atender as preferências legais e ainda dar andamento nos processos sem preferências.

Atualmente a cobrança pela eficiência do poder judiciário recai sobre o magistrado. Sob o pálio da autonomia judicial, inclui-se também a autonomia administrativa e o juiz termina sozinho, obrigado a executar tarefa para a qual não foi formado, mas pela qual deve responder.

Alguns autores expressam a opinião de que o magistrado deve ter em mente suas duas funções, a judicial e a administrativa, muitas vezes sem considerar as dificuldades práticas que essa conduta acarreta, já que o juiz não tem formação para essa função⁴⁰, outros, exigem do juiz a visão de empresário à frente de linha de produção de decisões, considerando absurdas algumas

³⁹ Freitas, Juarez. Discrecionalidade administrativa e o direito fundamental à boa administração pública. 2. Ed., Malheiros editores, 2009, p. 42

⁴⁰ “é necessário que os juízes não só identifiquem, mas também admitam e atribuam a devida importância para a existência de duas atividades bem distintas sob a sua responsabilidade: aquelas decorrentes das obrigações enquanto julgadores propriamente ditos e aquelas decorrentes das obrigações como gestores das respectivas unidades jurisdicionais” STUMPF, Juliano da Costa. Poder judiciário: morosidade e inovação. Porto Alegre: tribunal de justiça do estado do rio Grande do Sul; departamento de artes gráficas, 2009, p. 17

justificativas dos juízes pelo atraso dos feitos sob a sua supervisão, quando atribuem a culpa pelo atraso ao cartório, já que também são responsáveis pelo funcionamento deste⁴¹.

Com a administração das serventias judiciais deixadas a cargo dos magistrados que as encabeçam, a concretização do princípio da eficiência no poder judiciário parece ser exigível do magistrado, no entanto, embora esse tenha que responder pelas representações por excesso de prazo, há um problema estrutural em todo o Poder judiciário, que apenas cobra daquele que está na ponta do exercício da jurisdição, atribuições para as quais não foi preparado e não fornece apoio com métodos de trabalho e nem equipe que possa atenuar o atual congestionamento de processos.

Essa deficiência estrutural do poder deve ser resolvida antes de se falar em elevação do número de magistrados. Somente após a atuação no aperfeiçoamento da gestão administrativa, com o estabelecimento de métodos de trabalho uniformes em serventias de mesmo tipo e do incremento ou melhor alocação de pessoal de apoio, se saberá a necessidade real de magistrados⁴².

1.5 Eficiência na concretização do Princípio da Igualdade

O Artigo 5º da Constituição Federal afirma que “ Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”.

Essa igualdade deve ser assegurada àqueles que entram em juízo não só entre as partes de um mesmo processo, como sobressai à primeira vista, mas também às partes de outros

41 “não pode o juiz se afastar da idéia de que deve atuar com uma visão de empresário na sua linha de produção para alcançar o resultado final, que é a própria prestação jurisdicional, sendo imprescindível a preocupação gerencial de sua atividade, pois falsa é a separação estanque entre as funções de julgar e dirigir o processo – que implica orientação ao cartório. O maior absurdo derivado desse ponto de vista dicotômico é a alegação que às vezes alguns juízes manifestam, atribuindo a culpa pelo atraso dos serviços judiciários ao cartório que também está sob a sua superior orientação e fiscalização. Cf. Sidnei agostinho Beneti, Da conduta do Juiz, 3ª ed. São Paulo, Saraiva, 2003, p.12.

42 NAGAO, Paulo Issamu. O papel do Juiz na efetividade do Processo Civil Contemporâneo: de acordo com o CPC 2015 e a lei 13.256/2016- São Paulo: Malheiros, 2016, p 74 : “conquanto se possa observar estatisticamente durante os últimos tempos o aumento desproporcional do número de habitantes e, sobretudo, de feitos em andamento no Poder Judiciário em cotejo com o de seus integrantes, não se propugna a elevação da quantidade de magistrados com conditio sine qua non para a superação de todas as deficiências atualmente constatadas. Na verdade, trata-se de realidade muito complexa que requer profundos estudos e reflexões sob todas as variáveis comprometidas com o funcionamento da máquina judiciária. De fato, o aprimoramento da gestão administrativa poderá trazer melhores resultados do que a automática elevação do quadro de juízes, a qual, isoladamente, não poderá contribuir para a efetividade se não houver adequada estrutura de trabalho em termos materiais e de recursos humanos. Assim, por exemplo, a contratação e capacitação de funcionários, em vez de criação de mais cargos de juízes, e o aparelhamento das unidades judiciais poderiam implicar melhoria qualitativa e quantitativa na prestação jurisdicional.”

processos que tratem das mesmas questões jurídicas e que possam ser considerados idênticos ou semelhantes.⁴³

Segundo Neil McCormick:

“se você deve tratar igualmente casos iguais e diferentemente casos distintos, então novos casos que tenham semelhanças relevantes com decisões anteriores devem (prima facie, pelo menos) ser decididos de maneira igual ou análoga aos casos passados [precedentes]. Conectada a essa razão está a idéia de um sistema jurídico imparcial que faz a mesma justiça a todos, independentemente de quem forem as partes do caso e de quem está julgando. Num estado moderno, com muitos juízes e muitas cortes, e uma hierarquia estruturada de recursos, as mesmas regras e soluções devem orientar a decisão independentemente do juiz do caso. Fidelidade ao Estado de Direito requer que se evite qualquer variação frívola no padrão decisório de um juiz ou corte para outro.”⁴⁴

Esse é um dever de coerência que o magistrado deve observar, assegurando o mesmo tratamento entre pessoas com processos diferentes que tratam da mesma questão jurídica, e é determinante nas práticas do Gerenciamento de Processos Judiciais, pois justificam o agrupamento dos casos semelhantes, a repetição de decisões com pequenas adaptações e o trabalho de equipes coordenadas pelos magistrados que possam realizar esse trabalho mecânico de “recortar-colar-adaptar” textos para confeccionar as decisões para o magistrado.⁴⁵

O Princípio da eficiência determina que o magistrado agrupe as causas semelhantes a outras causas, mesmo as já julgadas, pois só assim poderia assegurar a todos o mesmo tratamento, não só referente à coerência da decisão, mas também ao tempo de tramitação equivalente dos processos semelhantes, o que também se enquadra na igualdade de tratamento. Ademais, na elaboração de decisões semelhantes poderia se valer de modelos, o que também garantiria um menor tempo de elaboração, gerando mais decisões a um custo (tempo) menor, o que é mais eficiente do que o processo artesanal de elaborar decisões caso a caso. Esse

⁴³ GUEDES, Jefferson Carus. Igualdade e desigualdade: introdução conceitual, normativa e histórica dos princípios. São Paulo, Ed Revista dos tribunais, 2014, p 153

⁴⁴ MACCORMICK, Neil. Retórica e o estado de direito. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p. 191

⁴⁵ Ainda segundo MacCormick: “Uma terceira razão para aderir a precedentes é a economia de esforço – juízes e advogados não precisam realizar novo esforço argumentativo sobre as mesmas circunstâncias. Uma vez decidido após análise cuidadosa, um caso deve ser tratado como se tivesse sido resolvido de uma vez por todas, a não ser que se possa demonstrar ter surgido um elemento especial que exija reconsideração”. Idem, p. 191.

procedimento ainda poderia levar a uma redução do tempo de tramitação do processo, dando efetividade a outro princípio constitucional do processo, o da duração razoável.

1.6 Eficiência na concretização do Princípio da Razoável Duração do Processo

Um processo que seja demorado e que não chegue a termo num tempo razoável, mesmo com toda segurança e participação equânime das partes, não pode ser considerado justo⁴⁶⁴⁷. Todos os envolvidos no trâmite processual devem atuar buscando o andamento célere dos processos.

Tal princípio se dirige ao juiz, ao legislador e também ao administrador judiciário, que deve buscar a melhor alocação dos recursos de que dispõe visando sempre a celeridade e duração razoável sob pena de ao final do trâmite de um processo, esgotada a prestação jurisdicional, constatar-se que o processo demorou tanto que já não pode ser considerado justo, sobretudo em comparação com outros processos que tratem de questões semelhantes.

O inciso LXXVIII do art. 5º da Constituição Federal⁴⁸, “quando se refere ao direito à duração razoável do processo, expressa que este direito requer os meios que garantam a celeridade da sua tramitação. Assim, explicita-se que o direito à duração razoável exige prestações positivas do legislador, do administrador e do juiz.”⁴⁹

Se o tempo médio de duração dos processos de determinada serventia judicial, ou até de um determinado Tribunal, for considerado alto em relação a outras serventias, ou outros tribunais, comparando-se processos de mesmo tipo, a administração do tribunal deverá adotar ações específicas visando diminuir esse tempo, sob pena de ser considerada ineficiente.

A Administração de um Tribunal que não observa e compara o tempo médio de tramitação de seus processos de varas com a mesma competência é ineficiente, pois a melhoria da gestão de equipes, adoção de melhores práticas e eventualmente acréscimo de pessoal, com

⁴⁶ HOFFMAN, Paulo. Razoável duração do processo. Ed Quartier Latin, São Paulo, 2006, p 70: “um processo em que sejam rigorosamente respeitados todos os princípios processuais e morais destacados, mas que tenha uma duração excessivamente longa, não será igualmente justo, motivo pelo qual sua duração razoável é preocupação que deve orientar o legislador, o jurista e todos os operadores do direito, sob pena de se transformar a atividade jurisdicional em seu todo em uma grande fábula, um enorme dispêndio de tempo e dinheiro, que jamais atinge o fito e princípio maior do estado democrático, que é a realização da mais lúdima forma de justiça”

⁴⁷ GUEDES, Jefferson Carus e ROCHA, Eliana Pires. Derechos Fundamentales y Proceso Civil en el Brasil: Algunas técnicas procesales compensatorias de desigualdades sociales y la protección judicial de los derechos fundamentales. Anuario de Derechos Humanos. Nueva Época. Vol. 11. 2010 (471): “Además del acceso a la Justicia, como servicio estatal que debe ser puesto a disposición de la sociedad con el fin de dirimir los eventuales conflictos materiales no resueltos por otros medios, se debe pensar en la prestación de servicios públicos que atiendan a la expectativa de los interesados. Con ello, se confiere certeza y estabilidad a la relación jurídica dudosa, confirmando al titular el derecho pretendido, sin las dilaciones propias de los procedimientos profundizados en la instrucción”.

⁴⁸ Constituição da República Federativa do Brasil, Art. 5º, LXXVIII: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação”

⁴⁹ MARINONI, Luiz Guilherme. Direito fundamental à duração razoável do processo. Estação Científica (Ed. Especial Direito) Juiz de Fora, V.01, n.04, outubro e novembro/2009, p. 83.

realocação de servidores para a vara com maior quantidade de causas, serviria para equalizar o tempo de duração dos processos entre seus órgãos internos de mesma competência.

A partir de 2016, o relatório Justiça em Números do CNJ apresenta o tempo médio de duração dos processos. Traz uma série de ressalvas sobre a dificuldade de se obter tal média, devido às variações e complexidade das causas, e aduz que está iniciando uma coleta de informações mais detalhada.⁵⁰ Ainda apresenta o tempo médio identificando apenas as fases de conhecimento e de execução, sem especificar o tipo de ação, o que torna difícil para uma parte que pretende ingressar em juízo estimar a duração prevista para o seu caso específico, mas já é um começo.

Quando os juízes são questionados sobre casos específicos que aguardam julgamento, justificam a demora afirmando que o acúmulo de serviço foi a causa, sem qualquer referência à duração de outros casos de mesmo tipo ou a técnicas de gestão empregadas. Quando analisamos o problema sob a ótica do administrado, percebe-se que ocorreu uma falha, se não do magistrado, do Estado, que não alocou recursos suficientes para atender ao que a Constituição determina.⁵¹ Dentre os casos notórios de demora de prestação jurisdicional da justiça brasileira, talvez o mais emblemático seja o de Maria da Penha Maia Fernandes, julgado pela Comissão Interamericana de Direitos Humanos da Organização dos Estados Americanos, que, embora tenha foco na tolerância do Estado com a violência doméstica contra a mulher, teve decisão fundamentada na demora do julgamento do processo pelo Estado do Ceará, que, ao deixar de conduzir o processo de maneira rápida e eficiente, criou alto risco de impunidade face à possível prescrição do crime⁵².

⁵⁰ “Para adequada análise de tempo, seria necessário estudar curvas de sobrevivência, agrupando os processos semelhantes, segundo as classes e os assuntos. Tais dados ainda não estão disponíveis, e são complexos para serem obtidos, mas o CNJ, por meio do Selo Justiça em Números, está trabalhando para o aperfeiçoamento do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário e planeja obter as informações necessárias para produção de estudos mais aprofundados sobre o tempo de tramitação processual. A divisão da aferição do tempo do processo por fases processuais faz sentido na medida em que os marcos temporais usados para os cálculos são bem claros. Assim, na apuração do tempo médio dos processos até a sentença de mérito, sabe-se exatamente quando o processo começa (protocolo) e qual o termo final de apuração (última sentença proferida)”. Pag. 69. Disponível para acesso em <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros> acesso em 11/04/2016

⁵¹ “A costumeira desculpa judicial de “acúmulo de trabalho”, se pode retirar a responsabilidade pessoal do magistrado pela demora do processo, constitui verdadeira confissão de que o Estado não está respondendo ao seu dever de prestar a tutela jurisdicional de modo tempestivo.” MARINONI, Luiz Guilherme. Direito fundamental à duração razoável do processo. Estação Científica (Ed. Especial Direito) Juiz de Fora, V.01, n.04, outubro e novembro/2009, p. 89

⁵² “Alegam os petiçãoários que, na data da petição, a justiça brasileira havia tardado mais de 15 anos sem chegar à condenação definitiva do ex-esposo da Senhora Fernandes, que se mantivera em liberdade durante todo esse tempo, apesar da gravidade da acusação e das numerosas provas contra ele e apesar da gravidade dos delitos cometidos contra a Senhora Fernandes. Desse modo, o Poder Judiciário do Ceará e o Estado brasileiro agiram de maneira ineficaz deixando de conduzir o processo judicial de maneira rápida e eficiente, com isso criando alto risco de impunidade, uma vez que a punição neste caso prescreve depois de transcorridos 20 anos do fato, o que não demora a ocorrer. Sustentam que o Estado brasileiro devia ter tido por principal objetivo a reparação das violações sofridas por Maria da Penha, assegurando-lhe um processo justo num prazo razoável.” Disponível em <https://www.cidh.oas.org/annualrep/2000port/12051.htm> Acesso em 26/09/2016

A aplicação do princípio da eficiência na organização de acervo e elaboração de decisões é uma obrigação do Poder Judiciário que o jurisdicionado está cada vez mais próximo de tomar consciência e poder exigir. Não faz sentido que magistrados tenham acervos de processos de até mais de dez vezes o acervo de outros magistrados e o jurisdicionado sorteado para um órgão desses espere por anos enquanto outros têm seus processos julgados em meses só porque foram sorteados para outros magistrados com menos casos pendentes, ou com melhores práticas de gestão. A busca do tratamento igual entre todos também é um fim público que deve ser avaliado ao verificar se o poder judiciário está sendo eficiente na utilização dos recursos públicos envolvidos. Fazer com que magistrados com acervo enorme contem com os mesmos recursos, de pessoal e material, que outros com acervo menor também é gestão ineficiente, que só pode ser constatada com maior transparência da atuação administrativa dos magistrados. Hoje não se consegue afirmar que determinado magistrado é eficiente, mas é possível afirmar-se que aqueles de mesma competência e que julgam menos que outros nas mesmas condições com certeza são ineficientes.

A alocação de mais assessores para auxiliar um magistrado, embora possa ser considerada uma ação eficiente da administração por poupar aquele profissional mais caro de executar tarefas mais simples, pode ensejar alegação de que está a ocorrer delegação do exercício da atividade jurisdicional a esses servidores. No entanto, a atividade de assessoria não se confunde com a atividade jurisdicional como veremos.

A equalização dos acervos proporcionará uma igualdade na duração dos processos de serventias diferentes, como só é possível saber se um processo teve duração razoável comparando com outros de mesmo tipo, o jurisdicionado poderá ter uma previsão de duração de processo na serventia para a qual o seu processo foi sorteado, comparando com o tempo de duração de processos semelhantes mesmo de outras serventias com a mesma competência. Hoje, com a preferência de julgamento em ordem cronológica de conclusão, forma-se uma fila em cada serventia, e quanto mais processos, maior a fila. Assim, a equalização de acervos proporcionada pelo uso de assessorias centrais também contribuiria para a concretização do princípio constitucional da razoável duração do processo, já que tornaria as filas de processos aguardando julgamento de mesmo tamanho.

Capítulo 2 – Elaborando um perfil de assessor de magistrado

No Brasil, atualmente, ocorre uma sobrecarga de trabalho dos juízes que tornaria impossível que este resolvesse os casos que lhe são submetidos com dedicação e qualidade se não contasse com auxiliares, que desenvolvem a parte mecânica e repetitiva de seu trabalho, os assessores. Estes auxiliares realizam o trabalho de pesquisar a jurisprudência e a doutrina, realizar triagem de casos com precedentes, elaborar e redigir minutas de despachos e decisões sob a orientação do magistrado. Cada magistrado conta com alguns auxiliares desse tipo. Esses assessores são selecionados por cada magistrado segundo critérios próprios, sem uniformidade no poder judiciário. Para executar uma seleção de assessores que não fiquem vinculados a um magistrado específico, é necessário estabelecer-se critérios de seleção e avaliação objetivos destas equipes. Com esta finalidade, a seguir sugere-se um conjunto de competências que uma pessoa deve ter para desempenhar a função de assessor de magistrado.

2.1 A atual sobrecarga de trabalho dos juízes

Em tempos remotos todos os poderes estatais estavam reunidos nas mãos do soberano, que legislava, julgava e administrava, com a possibilidade de delegação das atividades a funcionários, nos limites do mandato que lhe fora outorgado⁵³⁵⁴⁵⁵.

Nesse período, a argumentação jurídica era incipiente, pois que não existia a obrigação de motivar as sentenças, as fontes do direito eram imprecisas, o direito era pouco elaborado em termos de sistema e as decisões da justiça quase não chegavam ao conhecimento do público.⁵⁶

O Juiz era um funcionário do Soberano, atuando em seu nome e sob sua orientação, com a incumbência de resolver os conflitos e pacificar a comunidade⁵⁷. A seleção dos juízes baseava-se em critérios pessoais do soberano, podendo aliar-se tais critérios à capacidade técnica ou experiência, mas sem que isso fosse um imperativo para sua escolha.

⁵³ NAGAO, Paulo Issamu. O papel do juiz na efetividade no processo civil contemporâneo: de acordo com CPC/2015 e a Lei 13.256/2016, São Paulo, Malheiros, 2016, p. 51

⁵⁴ GUIMARÃES, Mario. O juiz e a função jurisdicional. Rio de Janeiro: Companhia Editora Forense, 1958

⁵⁵ “Do nascimento de Roma (754 a.C.) até o início da República Romana (509 a.C.), o rex (rei), chefe supremo e vitalício, detinha em suas mãos, como único detentor da potestas publica, os poderes religiosos, militares e civis, legitimando-o a julgar em primeira e última instância, exclusivamente, todos os conflitos de interesses a ele apresentados.” SILVA FILHO, Antonio José Carvalho. Primórdios da Jurisdição. Disponível em

<http://www.abdpc.org.br/abdpc/artigos/primordios%20da%20jurisdicao%20antonio%20jose%20carvalho%20da%20silva%20filho.pdf> acesso em 06/04/2018

⁵⁶ PERELMAN, Chaim. Lógica Jurídica. Nova retórica, 2ª ed. São Paulo, Martins Fontes, 2010, p. 183

⁵⁷ LESSA, Pedro. Do Poder Judiciário. Rio de Janeiro, Livraria Francisco Alves, 1915, p 2.

Essa pontuação do papel do magistrado na antiguidade não tem pretensões de fazer uma digressão histórica da função jurisdicional, apenas de apresentar o contraste entre a situação totalmente artesanal do início do exercício da jurisdição e a realidade atual.

Com a modernidade, o maior acesso à justiça, e o fenômeno da massificação das ações, o papel do magistrado passou por uma transformação, não se limitando mais a apenas dizer o direito no caso concreto. Os casos se multiplicaram e hoje em dia cada magistrado brasileiro tem em seu acervo milhares de casos pendentes de solução.

Nesse contexto, o magistrado passa a ser exigido em função para qual não foi formado, a de gerir o seu acervo, realizando escolhas de métodos de trabalho e de seleção de pessoal a que não estava habituado. Hoje o magistrado que não tenha a habilidade de administrar não consegue desempenhar bem a função de julgar.

Com a enormidade de casos repetidos que aportam ao judiciário todos os anos, e que também devem ser decididos ao lado dos casos novos, o magistrado que não for um bom gestor não conseguirá o tempo necessário para as causas consideradas mais difíceis, aquelas que exigem estudo mais detalhado e que contêm particularidades que a afastam dos precedentes já existentes.

O Ministro Sidnei Benneti, aposentado do Superior Tribunal de Justiça, em palestra proferida para os juízes recém empossados, ao tempo em que ainda era juiz no Tribunal de Justiça de São Paulo, destacou que a realidade atual, de enorme quantidade de casos, leva à necessidade de liquidar processos em grande quantidade. Afirma que a magistratura, hoje em dia, tem de se adaptar à realidade da enorme quantidade de processos. Acrescenta que, nessa realidade, surgem dois tipos de processos e dois tipos de magistratura que convivem lado a lado: a magistratura de massa e a magistratura artesanal. A magistratura artesanal, sendo a magistratura do caso concreto, do caso único, especial, determinado, cujos pormenores devem ser verificados passo a passo, ponto por ponto, ao sabor das dificuldades e angústias dos singulares casos marcantes, que se destacam do volume geral de processos. Já a magistratura de massa, é a magistratura da grande quantidade de situações processuais repetitivas, que acabam ganhando relevância operacional na razão direta do volume enorme de casos e pessoas envolvidas. Essa massa de trabalho precisa ser vencida de forma rápida, para que sobre tempo para os processos das questões para as quais será necessário trabalho artesanal. Cada juiz tem que conviver com essas duas magistraturas; tem que realizar a magistratura de massa e tem que

realizar a magistratura artesanal, organizando o trabalho para que os casos de massa não tomem todo o tempo necessário à solução naturalmente demorada dos casos artesanais.⁵⁸

Como demonstram os relatórios do CNJ, a quantidade de casos pendentes tem aumentado a cada ano, com os números indicando que, na média, cada magistrado teria sob sua responsabilidade cerca de três vezes mais processos do que tem capacidade de analisar e decidir.⁵⁹

Uma parte expressiva desses casos pendentes é de casos repetidos. O assunto mais recorrente nas ações do ramo Direito do Trabalho em 2016 foi o “rescisão do contrato de trabalho/verbas rescisórias” com 11,5% de todos os casos novos do poder judiciário. Já na justiça federal o assunto mais recorrente foi o “Direito previdenciário- benefícios em espécie- auxílio doença previdenciário”, e na justiça estadual foi o assunto “Direito civil – obrigações/ espécies de contratos” como demonstra o mesmo relatório do CNJ.

Como afirmando anteriormente, esses casos devem ser tratados sem esquecer os casos considerados não rotineiros. A antiga cobrança das administrações dos tribunais apenas pela quantidade de decisões funcionava como um incentivo para que se resolvessem os casos rotineiros e se deixasse de lado os casos mais trabalhosos, pois um caso desses representaria só mais um na estatística do magistrado.

O Conselho Nacional de Justiça, em 2009 , editou a política de Metas do Judiciário, em que tentou-se aplicar novos incentivos na escolha do que julgar numa serventia judicial. Foram priorizadas as causas antigas e posteriormente, a priorização se deu por determinados tipos de causas (improbidade administrativa, por exemplo).

Uma das ações utilizadas em larga escala no judiciário para lidar com essa enormidade de casos é a utilização de assessorias, que auxiliam o magistrado na elaboração de decisões.

⁵⁸ BENETTI, Sidnei Agostinho. Da conduta do juiz. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003 (ciclo de palestras para novos juízes do TJSP)

⁵⁹ Pag 165. Relatório Justiça em Números. Disponível para acesso em <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros> acesso em 28/03/2018

2.2 Os assessores como auxiliares dos magistrados elaborando minutas de decisão

Com a percepção da grande quantidade de casos fáceis existente no judiciário, e o reconhecimento de que nesses casos, o magistrado, utilizando-se de sua expertise na matéria, poderia reconhecer de plano qual a melhor decisão para o caso, aplicando um julgamento anterior do Supremo Tribunal Federal, do Superior Tribunal de Justiça, uma súmula de um tribunal superior, do seu próprio tribunal, ou uma decisão anterior de sua própria lavra, restando apenas o trabalho de redigir, formatar e publicar a decisão, foram colocadas à disposição dos magistrados equipes de assessores. A racionalização de procedimentos, aplicando o princípio da divisão do trabalho, impôs essa forma de atuar. Após a análise do magistrado, identificando o caso e a solução pertinente, a decisão já está tomada, o que resta é trabalho maçante e repetitivo, de montagem do texto da decisão, que, apesar disso, consumiria o tempo do magistrado.⁶⁰

A maioria dos casos julgados no segundo grau e nas instâncias extraordinárias, são referentes a demandas repetidas e a casos de simples aplicação de precedentes. Apenas para exemplificar, consultando-se os relatórios de estatísticas do Superior Tribunal de Justiça do ano de 2015, verificamos que o número de recursos julgados monocraticamente é bastante expressivo. Como esses julgados se apoiavam no art. 557, do Código de Processo Civil de 1973, que só permitia o julgamento monocrático nos casos em que o recurso ou a decisão recorrida contrariasse jurisprudência dominante do mesmo tribunal, do Supremo Tribunal Federal, ou de tribunal superior, podemos considerar que se tratavam de “casos fáceis”, pois se limitaram a reaplicar a jurisprudência dominante no caso *sub-examine*, embora a quantidade fosse bastante

⁶⁰ “(...) decisões repetitivas não são para serem pessoalmente escritas pelo juiz. Devem vir já prontas, atuando o cartório segundo as instruções do juiz. Orientar o cartório para grafar os despachos também é “decidir”. Decidir pessoalmente não significa “escrever” de próprio punho nos autos. Mas é preciso sempre verificar se os despachos preparados pelo cartório estão certos. Jamais deve o juiz assinar o expediente “em cruz”, por mais que confie nos funcionários que os tenham preparado.” BENETTI, Sidnei Agostinho. Da conduta do juiz. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003 (ciclo de palestras para novos juízes do TJSP)

elevada.⁶¹ Importante destacar que o Novo CPC trouxe dispositivo semelhante no art. 932⁶², que, aliado à súmula 568 do STJ, manteve a mesma sistemática naquele tribunal.⁶³

Também nos EUA, desde os anos 60, a preocupação com a carga de trabalho sempre crescente dos magistrados e a percepção do grande número de causas repetidas, impôs medidas de gerenciamento, como a criação de uma assessoria centralizada dos tribunais (*central staff attorneys*) – bacharéis em direito que trabalham para o tribunal como um todo e normalmente atuam somente nos casos mais fáceis⁶⁴ (diferentemente dos *law clerks*, que assessoram diretamente os juízes) - e a introdução de processos abreviados, em que os recursos considerados mais simples são direcionados a um processamento mais simplificado, que pode eliminar a sustentação oral e o julgamento colegiado⁶⁵.

Enquanto nos EUA esse trabalho é considerado como uma “carreira jurídica”⁶⁶, no Brasil, existem vários problemas na gestão da política pública: falta de transparência sobre quantidades de auxiliares, atribuições, critérios de distribuição de pessoal e falta de padronização de procedimentos.

Os relatórios do CNJ demonstram uma alta carga de trabalho atribuída aos magistrados brasileiros, essa carga de trabalho, quando apresentada como média nacional oculta a disparidade existente entre tribunais. Por exemplo, a carga de trabalho de um magistrado de segundo grau da justiça federal foi de 14,764 processos no ano de 2015⁶⁷. No entanto, sabemos

⁶¹ No relatório estatístico referente ao ano de 2015 do Superior Tribunal de Justiça consta que foram prolatadas nesse ano o total de 461.490 decisões, das quais 363.654 foram monocráticas.

(<http://www.stj.jus.br/webstj/Processo/Boletim/verpagina.asp?vPag=0&vSeq=263>, p.8, consulta efetuada em 31.08.2016)

⁶² Art. 932. Incumbe ao relator:

(...)

III - não conhecer de recurso inadmissível, prejudicado ou que não tenha impugnado especificamente os fundamentos da decisão recorrida;

IV - negar provimento a recurso que for contrário a:

a) súmula do Supremo Tribunal Federal, do Superior Tribunal de Justiça ou do próprio tribunal;

b) acórdão proferido pelo Supremo Tribunal Federal ou pelo Superior Tribunal de Justiça em julgamento de recursos repetitivos;

c) entendimento firmado em incidente de resolução de demandas repetitivas ou de assunção de competência;

V - depois de facultada a apresentação de contrarrazões, dar provimento ao recurso se a decisão recorrida for contrária a:

a) súmula do Supremo Tribunal Federal, do Superior Tribunal de Justiça ou do próprio tribunal;

b) acórdão proferido pelo Supremo Tribunal Federal ou pelo Superior Tribunal de Justiça em julgamento de recursos repetitivos;

c) entendimento firmado em incidente de resolução de demandas repetitivas ou de assunção de competência;

⁶³ Súmula 568/STJ: “O relator, monocraticamente e no Superior Tribunal de Justiça, poderá dar ou negar provimento ao recurso quando houver entendimento dominante acerca do tema.”

⁶⁴ GULATI, Mitu e POSNER, Richard A. The Management of staff by federal court appeals judges. SSRN, 2015, disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2590179 acesso em 26/09/2016. Na página 5 deste estudo consta que cada Juiz Federal conta com 5 auxiliares, sendo 1 alocado a atividades de secretariado e 4 ao auxílio do magistrado (no original “Staff structure. Federal court of appeals judges are allotted five personnel “slots,” which they usually fill with four law clerks and one secretary. The judge will get occasional help from staff attorneys on the less important cases.”

⁶⁵ MEADOR, Daniel John. Os tribunais nos Estados unidos. Brasília, Serviço de Divulgação e Relações Culturais dos Estados unidos da América, 1996, p 12.

⁶⁶ Dentre diversas referências, as seguintes:

<https://collegegrad.com/careers/judicial-law-clerks> acesso em 15/05/2017

<http://www.law.edu/career/clerkingwhat.cfm> acesso em 15/05/2017

⁶⁷ Pag 165. Relatório Justiça em Números. Disponível para acesso em <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros> acesso em 28/03/2018

que a variação em torno desse número é muito grande. Para exemplificar, tomemos a média individual dos Tribunais Regionais Federais, onde percebe-se que o Tribunal Regional Federal da 1ª Região teve uma média de carga de trabalho por magistrado de 25,995, enquanto o Tribunal Regional Federal da 2ª Região teve a média de 7,085 processos por magistrado no mesmo ano.

Para dar efetividade aos princípios da razoável duração do processo e da eficiência, aqueles magistrados com uma carga de trabalho maior deveriam ter uma equipe de assessores maior. A constatação de que as cargas de trabalho são tão diferentes serve como indicador aos órgãos centrais do judiciário, os tribunais, ou o CNJ, de que é necessário considerar esse fato na alocação de pessoal.

Não faz sentido comparar cargas de trabalho distintas, essa informação é insumo para uma alocação mais eficiente de pessoal pois alocar a mesma quantidade de pessoas para auxiliar magistrados com cargas de trabalho tão distintas pode ser considerado ineficiente. Considerando o critério de quantidade de casos novos recebidos, que costuma ser igual para magistrados de mesma competência, como fator preponderante para distribuição das equipes de auxiliares, podemos chegar à situação absurda de termos pessoal ocioso numa serventia enquanto temos pessoal sobrecarregado em outra⁶⁸⁶⁹.

Como a transparência sobre a utilização e composição dessas equipes é quase inexistente, torna-se difícil para as pessoas que têm processos numa serventia judicial aferirem se estão tendo tratamento equânime com as pessoas que têm processos em outras serventias com a mesma competência, o que culmina por ferir seu direito constitucional à igualdade de tratamento.

Embora tenha-se tentado incluir no projeto do novo Código de Processo Civil a figura do Assessor Judicial, essa proposta não obteve êxito e os tribunais brasileiros, mesmo aqueles

⁶⁸ Art. 3º da Res. 219/CNJ disponível em <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3110> acesso em 10/04/2018

⁶⁹ Apenas para exemplificar confira-se as seguintes disposições sobre estruturas administrativas que estabelecem critérios para alocação de equipes:

TRF1 Res. 26 (mesma quantidade de pessoas em todos os gabinetes): <http://www.trf1.jus.br/dspace/bitstream/handle/123/56052/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Presi%2026%20-%20Reestrutura%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1> acesso em 15/05/2017

Tribunal de Justiça de Minas Gerais <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re07432013.pdf> acesso em 02/06/2017 :

Art. 1º - Esta Resolução estabelece os critérios e a lotação dos seguintes cargos e funções destinadas ao assessoramento de juiz de direito: I - quinhentos e oitenta e três cargos de Assessor de Juiz, código TJ-DAS08, de recrutamento amplo, criados pela Lei nº 14.336, de 3 de julho de 2002;

II - cento e cinquenta cargos de provimento em comissão de Assessor de Juiz, código TJ-DAS-08, de recrutamento amplo, criados pela Lei nº 20.842, de 6 de agosto de 2013;

III - quinhentas e quinze funções de confiança de assessoramento de Juiz de Direito, código FCA-01, criadas pela Lei nº 20.842, de 2013.

Parágrafo único. Para os fins desta Resolução, será observada a lotação de um cargo de Assessor de Juiz ou uma função de confiança para cada juízo instalado, exceto nas hipóteses previstas nos §§ 5º, 6º e 7º do art. 8º

que dispõem de lei estadual criando o cargo de Assessor de Juiz, não consideram sua colaboração ao elaborar relatórios estatísticos sobre a produção dos magistrados e nas discussões sobre rotinas administrativas dos gabinetes⁷⁰. No entanto, a administração dessas equipes é matéria de interesse público e deve observar os princípios da Administração Pública, pois trata-se de recursos públicos.

Além disso, com a informatização dos processos judiciais, o antigo trabalho braçal dos assessores, passou a ser realizado de forma muito mais efetiva, facilitando o agrupamento de casos semelhantes e viabilizando ganhos expressivos de tempo. Investimentos em treinamento para o corpo técnico também foram significativos, como cursos de aperfeiçoamento, mestrado e doutorado. A alta procura por meio de concursos cada vez mais disputados levou também a melhoria substantiva dos corpos técnicos disponíveis aos magistrados.

As equipes de assessoria podem ir de 1 assessor, como na primeira instância do TJMG⁷¹, até 32, como no caso do Superior Tribunal de Justiça⁷². Normalmente essa equipe é menor na primeira instância e vai aumentando conforme o grau de jurisdição. A “Assessoria do magistrado”, nem sempre com o cargo específico de Assessor, sempre realiza o trabalho de estudo e análise do processo, preparação e redação da minuta de decisão para que os magistrados possam conferir, corrigir e assinar⁷³.

Com o aumento de casos repetidos, constatada no dia a dia dos tribunais e verificada em seus relatórios estatísticos, não faz sentido a alocação de um agente público caro e altamente

⁷⁰<http://www.conjur.com.br/2015-mar-12/persiste-situacao-desdem-legislativo-assessores-judiciais> acesso em 05/09/2016, donde se extrai “Não é difícil notar que a realidade da Justiça atual não imprime modificações apenas na política administrativo-judiciária, mas também — e principalmente — no processo civil. A partir dessa premissa, os articulistas propuseram junto à Câmara dos Deputados a inclusão do assessor entre os auxiliares da justiça no Projeto do novo CPC. Decerto é a figura mais representativa da justiça quantitativa. Trata-se de servidor que coadjuva os juízes na elaboração de minutas de decisões, na pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência e na preparação das agendas de julgamento, não raro praticando também — mormente no âmbito dos Juizados Especiais Cíveis — atos cuja execução tradicionalmente se espera de juízes (por exemplo, presidência de audiências de conciliação). É sem dúvida figura polêmica: redige decisões sob a supervisão judicial, mas sua identidade, sua imparcialidade e seu nível de formação não são controlados por advogados e partes. Aparece no processo como um “juiz sem rosto”. Daí a ratio da proposta: suprir a necessidade pragmática de enfrentar-se essa realidade e normatizá-la para evitarem-se excessos e abusos. Enfim, regular a figura do assessor no próprio CPC projetado, atribuindo-lhe funções, imputando-lhe deveres e incompatibilidades e desenhando-lhe os contornos mínimos para a nomeação. A ideia era, afinal, tirá-lo do desdém legislativo em que hoje se encontra e realçar-lhe a importância e a necessidade atuais.”

⁷¹ Tribunal de Justiça de Minas Gerais <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re07432013.pdf> acesso em 02/06/2017

⁷² RESOLUÇÃO STJ/GP N. 15 DE 1º DE SETEMBRO DE 2016. Revogou o Anexo III (Art. 5º da Resolução STJ/GP n. 6 de 15 de abril de 2016) e não publicou o novo anexo III até a presente data 15/09/2016. Segue o quadro de pessoal dos gabinetes constante da Res. Revogada publicado no Boletim de Serviço do STJ de 18 abr. 2016.

			Cada gab
CJ-3	Assessor de Ministro	08=264	08
CJ-3	Chefe de Gabinete	01= 33	01
CJ-2	Assessor "A"	01= 33	01
FC-5	Assistente V	01= 33	01
FC-4	Assistente IV	14=462	14
FC-2	Assistente II	07=231	07
	Total (Obs.: 33 Gabinetes)	1.056	32

⁷³ <http://www.conjur.com.br/2016-abr-30/diario-classe-assessores-estagiarios-bodes-expiatorios-ghost-writers-judiciais> acesso em 05/09/2016

especializado, como é o magistrado, apenas para repetir decisões, tendo o trabalho maçante de montar os textos, atualizar os precedentes referidos nas decisões, formatar, assinar e entregar para publicação, o que também poderia ser considerada uma ineficiência de alocação de pessoal, já que o magistrado ficaria longas horas tratando de “casos fáceis” ao invés de concentrar seu esforço mais qualificado e caro nos verdadeiros “casos difíceis”, aqueles que não se resolvem pela simples incidência do texto legal, ou que não têm jurisprudência firmada nos tribunais superiores.

Buscando a eficiência, a administração dos tribunais destacou cargos de servidores para atuar junto ao magistrado para que este possa orientá-los a executar o serviço maçante e repetitivo liberando-o para dedicar seu tempo ao estudo dos casos mais difíceis, que exigem mais conhecimento e reflexão. Nos casos repetidos ou nos casos em que há jurisprudência dominante de tribunais superiores, supõe-se, ou até exige-se, atendendo-se ao princípio da igualdade de tratamento, que as decisões sejam semelhantes, já que os casos são repetidos.

Após agrupar os casos que tratam da mesma questão, o que resta é “repetir” a decisão, trabalho que pode ser delegado a assessor da equipe do magistrado ou do tribunal. Assim, manda o princípio da eficiência da administração que o magistrado, após a análise e indicação do tipo de decisão delegue o trabalho mecânico a alguém de sua equipe. Com o passar do tempo e a qualificação da equipe, pode-se inverter a ordem e os próprios membros da equipe podem passar a selecionar os casos repetidos e encaminhar para o magistrado conferir e assinar com a decisão já montada.

Quando falamos de casos repetidos é importante frisar que não se trata de ilações a respeito de possibilidade de existência de demandas de massa, mas de casos já catalogados e disponíveis para consulta nos sites dos tribunais. Por exemplo, ao consultar a página do Superior Tribunal de Justiça⁷⁴ na internet, temos um demonstrativo de algumas demandas repetidas, aquelas “fundadas em idênticas questões de direito”⁷⁵, o que não esgota os casos repetidos mas serve para exemplificar as quantidades de demandas que os tribunais entenderam tratar das mesmas questões dos casos submetidos ao Rito dos Repetitivos do Código de Processo Civil e

⁷⁴ http://www.stj.jus.br/repetitivos/temas_repetitivos/pesquisa.jsp?&l=10&i=21 acesso em 11/04/2017. Nessa página é possível consultar os temas submetidos ao rito do art. 1036, ss, da lei 13.105/15, Novo Código de Processo Civil. O Art. 1036 dispõe que “Sempre que houver multiplicidade de recursos extraordinários ou especiais com fundamento em idêntica questão de direito, haverá afetação para julgamento de acordo com as disposições desta Subseção, observado o disposto no Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal e no do Superior Tribunal de Justiça.”

⁷⁵ Art. 1036, NCPC, (Art. 543-C CPC/73) : “Art. 1.036. Sempre que houver multiplicidade de recursos extraordinários ou especiais com fundamento em idêntica questão de direito, haverá afetação para julgamento de acordo com as disposições desta Subseção, observado o disposto no Regimento Interno do Supremo Tribunal Federal e no do Superior Tribunal de Justiça.”

que podem influenciar no trabalho de um magistrado. Em alguns dos temas catalogados constam altas quantidades de processos vinculados, como o tema 56, em que *“Discute-se a possibilidade de conversão de ação individual de cobrança de expurgos inflacionários sobre o saldo de cadernetas de poupança em liquidação/execução de sentença proferida em ação civil pública movida com a mesma finalidade”*, onde consta existirem 19,030 processos que tratavam exatamente da mesma matéria. Esse tema foi cancelado em 23 de fevereiro de 2017, no entanto para o fim de demonstrar a existência prática de demandas repetidas ainda tem valor. Já no tema 911 – em que *“Discute se os artigos 2º, § 1º, e 6º, da Lei nº 11.738/2008 autorizam a automática repercussão do piso salarial profissional nacional quanto aos profissionais do magistério público da educação básica sobre as classes e níveis mais elevados da carreira, bem assim sobre as vantagens temporais, adicionais e gratificações, sem a edição de lei estadual a respeito, inclusive para os professores que já auferem vencimentos básicos superiores ao piso”*, julgado em 23/11/2016, com acórdão publicado em 09/12/2016, consta que existiam 77,391 processos que tratavam exatamente dessa mesma questão no Brasil.

Além desses casos, nos Tribunais ainda temos a possibilidade de triagem de casos considerados fáclimos, como os casos de recursos com defeito de admissibilidade como intempestividade, cabimento, ausência de preparo quando exigível, casos em que a verificação dos requisitos pode ser feita por uma equipe de triagem fora do gabinete do magistrado e redirecionada para uma unidade especializada, normalmente da Presidência do Tribunal, que tenha a atribuição de lidar somente com esses casos fáclimos, semelhantes ao procedimento abreviado dos tribunais de apelação dos EUA⁷⁶. Tal é o caso do Superior Tribunal de Justiça, em que a Resolução 17/2013/STJ⁷⁷ que “Dispõe sobre a competência do Presidente do Superior Tribunal de Justiça para, nas hipóteses que especifica, julgar os feitos antes da distribuição aos ministros e dá outras providências” é um exemplo de norma que exige a verificação de sua aplicação antes do processo ser distribuído ao relator.

⁷⁶ MEADOR, Daniel John. Os tribunais nos Estados unidos. Brasília, Serviço de Divulgação e Relações Culturais dos Estados unidos da América, 1996, p 12.

⁷⁷ Art. 1º Compete ao presidente do Tribunal, antes da distribuição dos feitos aos ministros:

I – negar seguimento ou provimento a agravos em recurso especial, a recursos especiais e a outros feitos que sejam:

a) intempestivos, prejudicados, defeituosos em sua formação ou manifestamente inadmissíveis;

b) contrários a matéria sumulada, julgada em recurso representativo de controvérsia ou consolidada por jurisprudência pacificada pelo Tribunal;
II – dar provimento a recursos interpostos contra decisões contrárias a matéria julgada em recurso representativo de controvérsia ou consolidada por jurisprudência já pacificada pelo Tribunal;

III – examinar e decidir solicitações em habeas corpus originadas de pessoas presas cuja competência não seja do Tribunal;

IV – julgar embargos de declaração interpostos contra decisões por ele proferidas.

Art. 2º Verificada a subida de recursos fundados em controvérsia idêntica a controvérsia já submetida ao rito previsto no art. 543-C do Código de Processo Civil, o presidente poderá:

I – determinar a devolução ao tribunal de origem, para nele permanecerem sobrestados os casos em que não tiver havido julgamento do mérito do recurso recebido como representativo da controvérsia;

Após o processo ser distribuído ao relator, ainda poderá ser considerado um “caso fácil” caso se verifique as hipóteses do art. 932 do NCPC citado anteriormente, casos em que o magistrado poderá analisar, orientar e repassar à equipe para que faça o trabalho de montagem da decisão, que retornará então ao magistrado apenas para conferência, correção e assinatura.

Esses procedimentos evitam que o magistrado realize a parte mecânica e repetitiva do trabalho, permitindo que possa dedicar seu tempo à análise com maior profundidade aos verdadeiros “casos difíceis”, aqueles em que não há precedentes e/ou em que não ocorre a incidência direta da lei.

Uma das dificuldades atualmente existentes reside no fato de que esses assessores de magistrados podem estar mal distribuídos nas serventias judiciais, existindo serventias com enorme quantidade de processos, e outras com baixa quantidade de processos e com a mesma quantidade de assessores, o que indicaria a necessidade de realocação de assessores para auxiliar as serventias com grande quantidade de processos. Em casos com quantidade reduzida de assessores em cada serventia, e com grande diferença na quantidade de processos, seria necessário o órgão central, o tribunal, dispor de assessores volantes, que possam ser alocados nas serventias com maior necessidade até que se equalize a carga de trabalho.

2.3 Perfil dos assessores

Considerando que a proposta deste trabalho é a criação de equipes de assessores desvinculadas dos magistrados, com possibilidade de alocação nas serventias com maior quantidade de processos temporariamente, apenas até a equalização com as demais serventias de mesma competência, além da possibilidade de realocação de assessores de magistrados com baixo acervo, se faz necessário estabelecer qual o perfil desejado dessas equipes para desempenhar a atividade de elaboração de minutas de forma que se possa realizar uma seleção objetiva dessas equipes, diferente do processo seletivo atual, que é basicamente pessoal de cada magistrado.

Na descrição das atribuições dos cargos com maior quantitativo de pessoas no judiciário, o Analista Judiciário e o Técnico Judiciário, atualmente utilizadas nos tribunais e verificadas nos editais de concursos públicos, apenas eventualmente consta a atividade de elaboração de minutas de decisões, geralmente constando termos genéricos, como pesquisa e elaboração de relatórios, o que não permite uma seleção despersonalizada que escolha candidatos que já possuam as habilidades específicas para atuar nessas funções.

Os editais de concursos públicos recentes listados a seguir espelham essa falta de uniformidade na descrição dos cargos de analistas e técnicos judiciários e só raramente mencionam a atividade de elaboração de minutas de decisão. Verificaremos a seguir a descrição das atividades a serem desempenhadas nesses cargos em alguns editais de concursos recentes

Edital nr.1/ 2018 Do Superior Tribunal de Justiça⁷⁸ :

2.1.7 CARGO 7: ANALISTA JUDICIÁRIO – ÁREA DE ATIVIDADE: JUDICIÁRIA
REQUISITO: diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de nível superior em Direito, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo MEC, e registro no conselho de classe.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: realizar atividades de nível superior relacionadas ao recebimento, análise e processamento de petições e feitos, à verificação de prazos processuais, à juntada de petições aos autos, à análise, classificação, cálculo, atualização e contabilização de valores, à preparação de proposta orçamentária de precatórios, à análise, indexação e pesquisa de jurisprudência, bem como à realização de estudos e elaboração de minutas de relatório, entre outras.

2.2.1 CARGO 9: TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA DE ATIVIDADE: ADMINISTRATIVA
REQUISITO: certificado de conclusão de curso de nível médio expedido por instituição de ensino reconhecida pelo MEC.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: executar tarefas de apoio à atividade judiciária e de suporte técnico e administrativo às unidades organizacionais, relacionadas às funções de gestão de pessoas, material e patrimônio, licitações e contratos, orçamento e finanças, auditoria, segurança e transporte, entre outras.

No edital do Concurso do STJ acima, para os cargos de analista e técnico judiciário, podemos verificar que na descrição das atividades dos cargos não há a atividade de elaboração de minuta de decisão, o que mais se aproxima desta atividade são os termos “ elaboração de minutas de relatório” no cargo de analista judiciário.

Edital nr. 1/2015 – Tribunal de Justiça do Distrito Federal⁷⁹

CARGO 11: ANALISTA JUDICIÁRIO – ÁREA: JUDICIÁRIA REQUISITO: diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de graduação de nível superior em Direito, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo MEC.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: desenvolver atividades relacionadas ao suporte técnico às funções dos magistrados, à elaboração de relatórios, de pesquisas e de pareceres de natureza jurídica, preparo e execução de atos referentes a processos judiciais, bem como assessoramento às áreas jurídicas.

⁷⁸ www.cespe.unb.br/concursos/STJ_18/arquivos/EDITAL_DE_ABERTURA.PDF acesso em 25/01/2018

⁷⁹ www.cespe.unb.br/concursos/TJDF15_SERVIDOR/arquivos/ED_1_ABERTURA.PDF acesso em 25/01/2018

CARGO 13: TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA REQUISITO: certificado, devidamente registrado, de conclusão de curso de ensino médio (antigo segundo grau) ou curso técnico equivalente, expedido por instituição de ensino reconhecida pelo MEC. DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: desenvolver atividades que consistem na execução de tarefas relacionadas à redação de expedientes simples e(ou) padronizados, operação de microcomputador, atendimento ao público, ações relativas ao andamento dos processos judiciais e administrativos, bem como transportes de processos e documentos em geral.

No edital do concurso do TJDF, na relação de atividades dos cargos de analista judiciário e de técnico judiciário, consta no cargo de analista a atividade de assessoramento às áreas jurídicas, sem especificar o que significa esse assessoramento.

Edital nr. 1/2017 – Superior Tribunal Militar⁸⁰

CARGO 8: ANALISTA JUDICIÁRIO – ÁREA: JUDICIÁRIA REQUISITO: diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de graduação de nível superior em Direito, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo MEC.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: atividades de nível superior, de natureza técnica, relacionadas ao planejamento, à coordenação, à supervisão e à execução de tarefas, envolvendo elaboração de projetos, pareceres, informações, relatórios, pesquisas e estudos na legislação, na jurisprudência e na doutrina, inclusive de outros países, para fundamentar análise, conferência e instrução de processos; assistência técnica em questões que envolvam matéria de natureza jurídica, analisando, emitindo informações e pareceres, para subsidiar a tomada de decisões; apoio técnico e administrativo aos magistrados e aos que ocupam cargo de direção; análise, pesquisa, conferência, seleção, processamento, registro, armazenamento, recuperação, requisição e divulgação de feitos, documentos e informações, com base na legislação pertinente e nas normas técnicas; verificação dos prazos processuais; elaboração e atualização de normas e procedimentos pertinentes à área de atuação; redação de documentos diversos; trabalhos que exijam conhecimentos básicos de informática, inclusive digitação; atendimento ao público interno e externo, transmitindo informações de natureza jurídica e administrativa; organização de documentos, utilizando técnicas e procedimentos apropriados; quaisquer outras atividades inerentes à área de atuação.

CARGO 9: TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA: ADMINISTRATIVA REQUISITO: certificado, devidamente registrado, de conclusão de curso de nível médio, expedido por instituição de ensino reconhecida pelo MEC.

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES: atividades de nível intermediário, relacionadas ao planejamento, à organização e à execução de tarefas de apoio às atividades administrativa e judiciária, envolvendo: organização, guarda, arquivamento e andamento de processos e documentos; atendimento ao público interno e externo, prestando informações sobre a tramitação de processos e outras questões relacionadas à unidade de trabalho; elaboração e conferência de documentos; trabalhos que exijam conhecimentos básicos de informática, inclusive de digitação; controle e guarda do material de expediente,

80

observando o consumo e a reposição em tempo hábil; atuação, registro, classificação, recuperação, requisição e seleção de feitos com base na legislação pertinente e nas normas técnicas; controle de bens patrimoniais sob a responsabilidade da unidade, solicitando, quando necessário, a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos; quaisquer outras atividades inerentes à área de atuação.

No edital do concurso do STM, na relação de atividades dos cargos de analista judiciário e de técnico judiciário, consta no cargo de analista a atividade de análise técnica em questões que envolvam matéria de natureza jurídica para embasar decisões, passando ao largo da atividade de elaboração de minuta de decisão.

Edital nr.1/ 2017 Tribunal de Justiça de Alagoas⁸¹

NÍVEL SUPERIOR – ANALISTA JUDICIÁRIO

ÁREA JUDICIÁRIA:

REQUISITOS: Diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de nível superior em Direito, fornecido por instituição de ensino superior reconhecida pelo MEC

ATRIBUIÇÕES: Atividades de nível superior, de natureza técnica, realizadas privativamente por bacharéis em Direito, relacionadas ao processamento de feitos; apoio a julgamentos; análise e pesquisa de legislação, de doutrina e de jurisprudência nos vários ramos do Direito; estudo e pesquisa do sistema judiciário brasileiro e internacional; organização e funcionamento dos escritórios judiciais; aplicação e execução dos métodos consensuais de solução de conflitos estabelecidos pelo poder judiciário; bem como a elaboração de laudos, de atos, de pareceres e de informações jurídicas entre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

NÍVEL MÉDIO – TÉCNICO JUDICIÁRIO – ÁREA JUDICIÁRIA

REQUISITOS: Certificado, devidamente registrado, de conclusão de curso de ensino médio, expedido por instituição de ensino reconhecida pelo MEC.

ATRIBUIÇÕES: Atividades supervisionadas, de nível intermediário, concernentes ao apoio às unidades no tocante ao cumprimento e formalização dos atos processuais e respectivas certificações, elaboração de minutas, documentos, relatórios, planos e projetos, atendimento ao público, prestação de informações, juntada de documentos, baixa e arquivamento de processos; auxílio na aplicação e execução dos métodos consensuais de solução de conflitos estabelecidos pelo poder judiciário; revisão; digitação; criação, manutenção e consultoria de bancos de dados; conferência, impressão, transmissão e arquivamento de trabalhos escritos, inclusive por meio de processos informatizados; digitalização de documentos com o correspondente armazenamento ou remessa por meio eletrônico; distribuição e controle de materiais; execução de atividades de apoio à mediação, conciliação e outras tarefas de grau médio de complexidade.

⁸¹ http://netstorage.fgv.br/tjal/Edital_TJAL_2017_12_26_retificado.pdf acesso em 25/01/2018

No edital do concurso do TJAL não há menção a atividade de elaboração de minutas de decisão, constando uma expressão genérica onde poderia se encaixar essa atividade: “outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade”.

EDITAL Nº 28/2017 - DRH - SELAP – RECSEL – Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul⁸²

.2 Atribuições e Escolaridade dos Cargos Analista Judiciário - Área Judiciária Atribuições: examinar petições e processos; pesquisar; emitir pareceres; elaborar projetos de despachos, decisões, relatórios, sentenças e acórdãos; certificar atos; fornecer suporte técnico aos magistrados; verificar prazos processuais; elaborar cálculos; expedir documentos; conferir, imprimir, transmitir e arquivar trabalhos escritos, inclusive por meio de processos informatizados; digitalizar documentos, realizando o armazenamento ou remessa, por meio eletrônico, desses documentos; buscar e dar informações; atender ao público; executar outras atribuições de mesma natureza e grau de complexidade. Escolaridade: curso de graduação em Ciências Jurídicas e Sociais.

Técnico Judiciário Atribuições: fornecer auxílio técnico e administrativo ao exercício da atividade judicante, como, por exemplo, processar feitos judiciais e administrativos; elaborar minutas, relatórios, planos e projetos; realizar pesquisas; emitir pareceres; distribuir e controlar materiais; arquivar documentos; revisar; digitar; criar, manter e consultar bancos de dados; conferir, imprimir, transmitir e arquivar trabalhos escritos, inclusive por meio de processos informatizados; digitalizar documentos, realizando o armazenamento ou remessa, por meio eletrônico, desses documentos; expedir certidões; prestar informações; executar outras atribuições de mesma natureza e grau de complexidade. Escolaridade: curso de nível médio completo ou equivalente.

No edital do concurso do TJRS, para o cargo de analista Judiciário, consta a atividade de elabora projetos de despachos, decisões, relatórios, sentenças e acórdãos, atividade típica de assessor de magistrado

Como observado na leitura dos editais relacionados, a atividade de assessoria só constou em um deles, o do TJRS, os outros evitaram descrever essa atividade. Essa dificuldade em dar publicidade ao papel do assessor de magistrado também ocorre nos EUA, onde a atividade de assessoria remonta a 1884, e até hoje, embora conste de diversos documentos públicos, ainda

⁸² http://conteudo.portalfaurgs.com.br/arq_upload/20170629160654_Edital%20nº%2028_2017_FINAL.pdf acesso em 25/01/2018

conta com baixa visibilidade, talvez devido ao interesse em preservar o simbolismo da atividade judicial, do juiz que trabalha sozinho, sem qualquer auxílio⁸³.

Mesmo constando do edital a atividade de “elaborar projetos de decisões, sentenças e acórdãos” não há avaliação dessa atividade específica nas provas do concurso e ainda, embora essa atividade conste no edital apenas para o cargo de analista, na prática dos tribunais não há essa distinção, podendo ser desempenhada por técnicos ou analistas, com muitos tribunais dispensando até a formação jurídica para o efetivo exercício da atividade de assessoria.

Nenhum desses editais prevê curso de formação como uma das fases do concurso para essas carreiras, o que é uma forma bastante difundida no mundo atual para qualificar os servidores públicos ainda durante o processo seletivo e verificar e desenvolver suas aptidões ainda durante o processo seletivo⁸⁵.

A seleção para atuar na assessoria é realizada pelo magistrado, com critérios próprios e desconhecidos da administração do tribunal, sem uniformidade e objetividade, muitas vezes, quando se trata do cargo de assessor, designando pessoas de fora dos quadros da Administração para essa atividade.

2.4 Diferenciação entre cargo, função e atividade

Como percebido na leitura dos editais citados, a maioria dos tribunais tem em seus quadros os cargos de analista e de técnico judiciário, não constando o cargo específico de assessor de magistrado. Normalmente, na estrutura administrativa dos tribunais o exercício dessa atividade é uma atribuição que pode ser conferida a qualquer desses cargos, quando então será gratificada com uma função comissionada, que eleva o salário das pessoas que a ocupem, ou então será um cargo em comissão, de livre nomeação e exoneração.

⁸³ “I suspect the low visibility of the clerk’s duties in the literature is not a product of the confidentiality of the case load itself. Rather, an interest in preserving the symbolism of the judicial office is at work here. The traditional image is one of the judge working alone without the aid of any staff, and probably those faithful to the judicial process share the view that this image should be maintained in the public’s eye... As a consequence, confidentiality of the case load engulfs the process of decision making as well, including the role of the law clerks, in order to maintain the appearance of “individualized justice.”” Baier, Paul R., “The Law Clerks: Profile of an Institution” (1973). Journal Articles. 294 p. 1143. Disponível em http://digitalcommons.law.lsu.edu/faculty_scholarship/294 acesso em 27/03/2018

⁸⁴ “there are aspects of the judging job that are secret, such as how and when appellate judges prepare opinions in routine cases, whether bench memoranda are prepared by each judge’s staff, or whether there is one memorandum circulated among the chambers.” GULATI, G. Mitu e LEVI, David F. Judging measures. |disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1333108 acesso em 07/04/2018

⁸⁵ “Seguindo os padrões de nações consideradas detentoras de uma burocracia profissional e meritocrática, o governo federal vem desde o fim da década de 1980 investindo na capacitação continuada de carreiras burocráticas. Assim como na França, Itália e Canadá, determinadas carreiras incorporam na última etapa do processo seletivo a obrigatoriedade de curso de formação” CAVALCANTE, Pedro and CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. Rev. Adm. Pública [online]. 2017, vol.51, n.1, pp.1-26. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612144002> disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122017000100002&script=sci_abstract&lng=pt acesso em 06/04/2018

Os cargos comissionados, também chamados de cargos de confiança são unidades de competências que, reunidas, definem-se como sendo de “livre nomeação” e de “livre exoneração”. Recebem denominação própria na estrutura de pessoal dos entes federativos (União, Estados, Municípios e Distrito Federal) e das pessoas de direito público administrativas (autarquias e fundações públicas) e enfeixam atribuições de direção, chefia e assessoramento (artigo 37, V, da CF88), donde se entende justificada a liberdade para designação do servidor que exercerá tais responsabilidades⁸⁶.

A natureza das atividades que podem integrar as competências imputadas a um cargo comissionado — direção, chefia e assessoramento — têm relação com a confiança que deve existir entre a autoridade nomeante e o servidor público. Daí se afirmar que a transitoriedade é uma vocação desse tipo de cargo, sendo indispensável liberdade no momento da nomeação, bem como quando da exoneração do servidor. A possibilidade de exoneração a qualquer momento implica o não reconhecimento de estabilidade ao servidor comissionado (artigo 41 da CF88). Afinal, a confiança que exista e justifique a presença de um servidor no exercício de uma função de direção, assessoramento e chefia em um dado momento não pode obrigar a autoridade nomeante a manter o mesmo juízo indefinidamente, sendo cabível a sua alteração, inclusive desaparecimento, de modo a justificar o fim do exercício das atribuições. É desse contexto que advém o entendimento segundo o qual a precariedade e a temporariedade são características do cargo comissionado.

Quanto à liberdade para nomeação o artigo 37, II, da Constituição excluiu a exigência do concurso público como procedimento anterior indispensável ao provimento originário no cargo de confiança. Assim sendo, o exercício das funções a ele designadas não depende da prévia aprovação em concurso público, mas sim do juízo de confiança a ser exercido pela autoridade que o nomear.

Os cargos de confiança só se justificam para o desempenho de atividades de direção, chefia e assessoramento, sendo incompatíveis com atribuições de natureza eminentemente técnica, que exigiriam a realização de concurso público para o seu provimento, sob pena de ofensa ao artigo 37, inciso II, da CF88. Esse cuidado é necessário ao interpretar a figura do cargo comissionado, já que a liberdade quanto ao início e fim do provimento dos cargos afasta

⁸⁶ CARVALHO, Raquel Melo Urbano de. Cargo em comissão. Função de confiança. Modo de seleção dos agentes públicos. Revista Brasileira de Estudos da Função Pública – RBEFP, Belo Horizonte, ano 1, n. 1, jan./abr. 2012. Parecer. p. 1 Disponível em: <http://www.age.mg.gov.br/images/stories/downloads/advogado/pareceres2010/parecer-internet-15.041.pdf> Acesso em: 22/03/2018.

a regra geral do concurso público e a da estabilidade que incidem relativamente aos cargos efetivos.

No que tange à amplitude da liberdade para provimento do cargo comissionado, há alguns limites à discricionariedade extraídos do próprio texto constitucional. Primeiro, tem-se especificadas as atribuições que o justificam: somente direção, assessoramento e chefia. Fora dessas atribuições, o provimento do cargo seria efetivo devendo se submeter ao prévio concurso público.

Além disso, o artigo 37, V da CF88 também estabeleceu que a investidura em cargos comissionados deve se dar em favor de “servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei”. Nesse sentido, tem-se a previsão, na Constituição, de lei que venha a disciplinar que uma quantidade mínima de cargos em comissão devam ser ocupados por servidores de carreira. O objetivo é impor que parte dos cargos comissionados seja provida mediante “recrutamento restrito” e impedir que o “recrutamento amplo” seja utilizado como a única forma de nomeação para os cargos de confiança.

O “recrutamento restrito” para cargos em comissão ocorre quando o servidor já possuía vínculo anterior com a Administração Pública, estando no exercício prévio e regular de um cargo de provimento efetivo integrante da carreira. Assim ocorre quando o servidor exerce um cargo técnico em determinado órgão e é nomeado para a atividade de chefia no setor. Como estava anteriormente provido em um cargo público efetivo integrado na carreira e é nomeado para um cargo comissionado de chefia, é evidente o recrutamento restrito. Já o “recrutamento amplo” existe independente de qualquer vínculo anterior do servidor com os quadros da Administração. Nessa hipótese, alguém que, por exemplo, preste consultoria em uma empresa do mercado é nomeado para um cargo comissionado de assessoramento na estrutura estatal, sem qualquer vínculo anterior com a administração. Trata-se do recrutamento amplo que apenas depende do atendimento dos requisitos legais específicos para o cargo de confiança em tese⁸⁷.

Cabe à União, a cada Estado, Município e ao Distrito Federal especificar os requisitos dos cargos de confiança, tais como grau de escolaridade, habilitações necessárias e idade mínima para o seu exercício, sempre relacionados com a natureza das atribuições em questão.

⁸⁷ Idem, p. 2

Tanto no caso do “recrutamento restrito” como na hipótese de “recrutamento amplo” tais requisitos devem ser atendidos.

Além do atendimento dos requisitos legais, os entes federativos devem estabelecer, por meio de lei, percentuais de “recrutamento restrito” em razão de que determinadas quantidades dos cargos em comissão do ente sejam ocupados por servidores efetivos, nomeados após aprovação em concurso público, assumindo atribuições de direção, chefia e assessoramento. Desse modo, ter-se-á uma quantidade máxima de cargos comissionados preenchidos por pessoas estranhas aos quadros da Administração Pública, o que evitará o uso clientelista e não raras vezes eleitoreiro quando do seu provimento. Não se trata de impedir que pessoas não integrantes dos quadros do Poder Público possam exercer um cargo comissionado. O que se busca é somente assegurar um número mínimo de chefes, assessores e diretores que exerceram, previamente, funções técnicas de um cargo efetivo. Isso significará experiência interna à Administração capaz de viabilizar soluções que sejam pertinentes aos desafios cotidianos do órgão, porquanto ter-se-á na direção, assessoramento e chefia um servidor que trouxe consigo uma compreensão real dos problemas daquele órgão.

A “livre nomeação” seria limitada não só pelas exigências de habilitação, condições e percentuais fixados em lei, mas também pelas normas principiológicas expressas e implícitas no ordenamento jurídico, em especial no texto constitucional.

A Constituição Federal previu e autorizou, a investidura em cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração, destinado às funções de direção, chefia e assessoramento, como uma exceção à obrigatoriedade da aprovação prévia em concurso público, no entanto, mesmo nessa forma de provimento, devem ser observados os princípios constitucionais que norteiam toda a administração pública, especialmente os da moralidade, da impessoalidade, da eficiência, da legalidade e da isonomia. A análise das circunstâncias nas quais se deu a nomeação e, principalmente, nas motivações do ato poderá levar à declaração de sua nulidade e à responsabilização do agente que o editou⁸⁸.

A ideia é a de que o fato de se excluir o concurso público como procedimento seletivo obrigatório e assegurar liberdade para a Administração selecionar aquele que será o servidor comissionado responsável pela chefia, direção ou assessoramento não autoriza descumprimento dos princípios e regras constitucionais, sob pena da discricionariedade converter-se em

⁸⁸ Idem, p. 4

arbitrariedade. Assim sendo, é necessário cumprir a exigência constitucional de moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

Alguns cargos têm regramento específico na própria CF88, como Procurador-Geral da República, Presidente e diretores do Banco Central.

Pode-se afirmar que a “livre nomeação”, em se tratando de cargos comissionados, não exclui a necessidade de cumprimento das normas da Constituição e da legislação de regência. O mesmo se afirma em relação às denominadas “funções de confiança” que, com base no artigo 37, V, da Constituição, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19/98, devem ser exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo.

Os cargos em comissão representam as mais elevadas responsabilidades a serem exercidas sob a confiança da autoridade nomeante e podem recair sobre quaisquer destinatários, servidores ou não, desde que preencham as condições legais ou regulamentares preestabelecidas pelo Poder Público, sempre observando as normas constitucionais, como por exemplo, a edição de lei que reserve percentual desses cargos para os servidores organizados em carreira (CF/88, art. 37, V).

Já as funções de confiança, aparecem na estrutura administrativa escalonadas imediatamente abaixo dos cargos em comissão e são exclusivas dos servidores ocupantes de cargo efetivo de qualquer esfera governamental. Note-se que, tanto os servidores ocupantes de cargos organizados em carreira, quanto os ocupantes de cargos isolados, poderão assumir funções de confiança, pois a única exigência constitucional diz respeito à natureza efetiva do respectivo ato de provimento⁸⁹.

Quando determinadas tarefas de assessoramento, de chefia e de direção são de tal relevância que se justifica as enfeixar em uma designação única de cargo comissionado, cria-se o cargo por lei, de modo a viabilizar o seu provimento por servidor que já integre, ou não, a carreira. O servidor nomeado assumirá o exercício das atividades do cargo comissionado e receberá a remuneração pertinente ao mesmo, fixada em lei específica.

Na hipótese de funções de confiança, as responsabilidades mencionadas caracterizam atribuições diferenciadas das funções inerentes aos cargos de provimento efetivo e serão exercidas por um servidor efetivo já integrante do quadro de pessoal do Ente. Tais funções não

⁸⁹ Idem p. 5

são reunidas e denominadas, com especificidade, em um cargo público criado por lei e, em regra, justificam somente o pagamento de vantagem remuneratória adicional à remuneração prevista para o cargo efetivo ao qual anteriormente já estava vinculado o servidor.

Com efeito, a função de confiança consiste na assunção de atribuições diferenciadas e de maior responsabilidade por parte do ocupante de um cargo de provimento efetivo, ao que corresponde o pagamento de uma gratificação pecuniária. Nesse sentido, ela não consiste numa posição jurídica equivalente a um cargo público, mas na ampliação das atribuições e responsabilidades de um cargo de provimento efetivo, mediante uma gratificação pecuniária. Não se admite a atribuição de tal benefício ao ocupante de cargo em comissão, na medida em que a remuneração correspondente abrange todas as responsabilidades e encargos possíveis, sendo incompatível com a acumulação com uma função de confiança, que traria novas atribuições e responsabilidades ao cargo.

A designação de servidor efetivo para o exercício de função comissionada e a nomeação para cargos de confiança devem obediência às normas constitucionais, quer se trate de princípios, quer se trate de regra disposta no texto da CF88. Isso afigura-se especialmente relevante quando se trata do momento inicial em que se vincula o servidor a um cargo de confiança ou função comissionada. Afinal, o modo de seleção de um agente público está intrinsecamente ligado à própria efetividade da atividade da Administração Pública. Uma escolha que permite a designação de alguém que não detém capacidade meritória suficiente para o exercício de atividades tão importantes como assessoramento, direção e chefia coloca em risco a própria estrutura do Estado.

A liberdade quando da nomeação para o cargo comissionado e designação de servidor efetivo para função comissionada é necessária em face da confiança que deve existir entre a autoridade nomeante e o servidor. Simultaneamente, é preciso definir os contornos que limitam tal discricionariedade, a fim de que sejam evitados desvios que comprometam a própria eficácia administrativa.⁹⁰

Ao optar por manter a atividade de assessoria como atribuição de cargo em comissão ou função comissionada vinculados aos magistrados, o Poder Judiciário estabelece um vínculo pessoal entre o servidor ocupante do cargo ou função e o magistrado que o nomeou.

⁹⁰ Idem, p 8.

Por ter adotado unicamente essa opção de estrutura de pessoal, o Poder Judiciário convive com uma dificuldade de administração, pois as pessoas com essas atribuições não podem ser realocadas, já que o seu vínculo é de confiança e portanto, pessoal.

Uma alternativa para essa situação seria a criação adicional de unidades centrais de assessorias na estrutura administrativa dos tribunais, desvinculadas dos magistrados, com atribuição de auxílio nas serventias com maiores acervos ou com dificuldades de gestão, que pudessem ser alocadas e retiradas conforme a necessidade desse auxílio.

Assim, as unidades consideradas com atraso no julgamento de suas causas, ou com altas taxas de congestionamento em relação a outras unidades de mesma competência, poderiam contar com esse auxílio até que se equalizasse a situação.

Para operacionalizar uma equipe desse tipo, seria necessário selecionar seus integrantes de forma objetiva, tendo como requisito um perfil de competências definido previamente para o exercício dessas atribuições.

2.5 Requisitos para se exercer a atividade de assessor

Os assessores vão elaborar minutas de decisões, executando praticamente o mesmo processo de trabalho que o magistrado, devendo: ler os autos do processo, identificar as questões fáticas e jurídicas trazidas ao juízo, identificar a possível existência de decisões anteriores aplicáveis ao caso, redigir o esboço de minuta de decisão, debater com o magistrado, adequar a minuta de decisão à orientação do magistrado. Para atuar com mais independência e ser um verdadeiro auxiliar para o magistrado, o assessor já deve ter algum conhecimento prévio além de algumas habilidades para desempenhar suas funções. Relacionamos a seguir alguns requisitos sugeridos para desempenhar a função de assessor de magistrado com desenvoltura.

1 - Conhecimento dos temas correntes de sua área de especialização. O assessor deve conhecer profundamente os temas atuais de sua área, assim, espera-se que um assessor da área cível, por exemplo, conheça os temas da área cível julgados em repercussão geral no supremo, julgados sob o regime dos repetitivos no STJ, as súmulas dos tribunais superiores e do seu tribunal de atuação, a orientação da jurisprudência dessas cortes e com o tempo, a orientação do magistrado que assessora sobre os temas mais corriqueiros de sua serventia. Só assim poderá

contribuir com a triagem dos casos mais fáceis da serventia, organização do serviço e garantia de coerência do magistrado que assessora.

2 - Capacidade de entender rapidamente a questão jurídica trazida a julgamento : como vai lidar com grande quantidade de casos, deve ser capaz de identificar rapidamente qual a questão tratada em cada caso, propiciando uma triagem rápida e precisa de casos repetidos e/ou semelhantes. Habilidade normalmente desenvolvida em cursos de português aplicado.

3 - Capacidade de associar o caso concreto com temas jurídicos já decididos pelo magistrado, pelo seu tribunal ou por tribunais superiores. Além de conhecer os casos recorrentes dentro de sua área de especialização, o assessor deve conseguir associá-los com os casos concretos analisados. Habilidade desenvolvida com estudo da jurisprudência de sua área e com orientação de colegas mais experientes.

4 - Capacidade de redação jurídica. O assessor deve ser capaz de redigir peças jurídicas com desenvoltura, encontrando os termos indicados para cada caso, evitando termos que possam gerar interpretações dúbias ou imprecisas.

5 - Capacidade de concatenar idéias de forma clara. O assessor deve manter uma coerência entre a resposta à argumentação recebida, a fundamentação da decisão e a conclusão.

6 - Flexibilidade para receber orientação e desenvolver textos conforme indicado. O assessor vai auxiliar o magistrado na redação de peças sob a orientação deste, muitas vezes contrariando seu entendimento pessoal acerca do caso em estudo, assim, deve ser capaz de agir conforme a orientação recebida.

7 - Capacidade de produção de textos de forma rápida. O assessor vai lidar principalmente com casos de menor complexidade, que normalmente não exigem elaboração argumentativa, apenas repetição de argumentos elaborados em decisões anteriores do magistrado, ou do tribunal, devendo adequá-las as especificidades do caso concreto, por isso pode produzir mais textos e deve conhecer ferramentas capazes de replicar textos com facilidade, como os editores de texto.

8 - Discrição. O assessor pode lidar com casos de relevância, como crimes com grande repercussão, fusões de grandes empresas, discussões sobre família com fatos pitorescos, e outros que possam expor as pessoas envolvidas, de forma que deve ser capaz de guardar as informações a que tenha acesso em razão da atividade desenvolvida em segredo. Mesmo os

processos sem segredo de justiça declarado pelo magistrado ou em razão de lei, podem conter informações pessoais reservadas, como contracheques e outras. O assessor não deve comentar esses casos em hipótese alguma⁹¹⁹².

A verificação dessas habilidades num candidato a assessor não é matéria de concurso público, mas é realizada em cada gabinete de magistrado, de forma bastante variada. Alguns tribunais proporcionam um curso interno para desenvolvimento dessas habilidades, sem que os magistrados fiquem vinculados a selecionar candidatos que tenham feito o curso previamente, em outros casos o pessoal do gabinete do magistrado realiza a formação do candidato e faz um estágio prático, ao final do qual o candidato pode ser aprovado ou não.

No Brasil, a formação e seleção dos assessores de magistrados não observa padrão algum, ficando a mercê das escolhas pessoais dos magistrados, sequer sendo considerada uma carreira jurídica. O pessoal de assessoria pode ser do cargo em comissão de Assessor ou pessoal de apoio a quem o magistrado comete uma função de confiança e designa a atribuição de realizar a atividade de assessoria. Basicamente se exige conhecimento jurídico, que pode ser prático ou resultante de educação formal, como o curso de direito, mas não há uniformidade nesse critério também.

O perfil do assessor utilizado hoje no poder judiciário brasileiro é tão variado quanto os magistrados existentes, pois em quase todos os tribunais as exigências para o desempenho dessa atividade e o processo de seleção ficam a critério dos magistrados.

Pela grande difusão do uso desse recurso e pela uniformidade de seu processo de trabalho, era de se esperar que uma administração pública eficiente identificasse essa importante atividade utilizada em todas as unidades judiciais brasileiras e atuasse sobre ela, otimizando seu uso e uniformizando seu tratamento.

⁹¹ Vladimir Passos de Freitas em texto disponível em : <https://www.conjur.com.br/2017-nov-05/segunda-leitura-assessores-papel-essencial-nosso-sistema-justica> acesso em 22/03/2018

⁹² Também no sistema americano é assim; “ I owe some substantive criticism to Mary Lou Crowley, law clerk to Judge Frank Del Vecchio, New York Supreme Court, Appellate Division. She put the question to me whether it was appropriate for a clerk to discuss his work with his fellows, or even his wife, in light of the confidential nature of the job. I had to confess that perhaps my remarks were too loose; and, indeed, later research disclosed that some judges explicitly instruct their clerks not to discuss their work with anyone, including their wives” .” Baier, Paul R., "The Law Clerks: Profile of an Institution" (1973). Journal Articles. 294 p. 1145. Disponível em http://digitalcommons.law.lsu.edu/faculty_scholarship/294 acesso em 27/03/2018

Com o uso de assessorias para auxiliar os magistrados a elaborar decisões, um problema que sempre vem a lume nesse campo é a possível delegação da própria decisão ao assessor.

2.6 Possíveis problemas

Como em todo processo de alocação de equipes para auxiliar um agente, pode ocorrer que este agente transfira a totalidade do serviço para essas equipes e estas passem de apoiadoras a executoras da tarefa. Este problema não é novo e também no sistema americano foi detectado⁹³ afirmando-se que a melhor proteção contra a delegação total da autoridade judicial “*está na dedicação conscienciosa de cada juiz a sua responsabilidade profissional para compreender o direito e os fatos em cada caso, e alcançar suas próprias e fundamentadas conclusões*”⁹⁴.

Após a formação inicial das equipes de apoio de elaboração de decisão, com os assessores conhecendo os processos da serventia em que estão e tendo incorporado as orientações dos magistrados, aliado à cobrança apenas de quantidade de decisões produzidas, são estabelecidas quantidades mínimas de decisões que os servidores devem produzir por dia, chamadas “cotas de produção”. Se os próprios assessores escolherem os casos a analisar, isso pode levar a situações em que sejam escolhidos todos os processos de uma determinada matéria com conteúdo já dominado pelo assessor e consideradas mais fáceis por este. Esses processos poderiam ser guardados no armário, ou escaninho, do assessor, sendo liberado diariamente somente a quantidade referente à cota de produção solicitada, ao invés de fazer esses casos mais rapidamente e atacar outros casos diferentes. Nesse proceder, os casos diferentes terminam por ficar parados, causando ineficiência na serventia.

Com o agrupamento dos casos semelhantes, a quantidade de decisões “produzidas” pelas assessorias pode ultrapassar as quantidades exigidas dos magistrados pelas administrações dos tribunais e pelo CNJ, o que poderia levar o magistrado a deixar de produzir mais decisões, conformando-se com o produzido por sua equipe, já que estaria atingindo as quantidades que se esperam dele, o que também seria um fator de ineficiência da serventia.

⁹³ BAIER, Paul R., "The Law Clerks: Profile of an Institution" (1973). Journal Articles. 294 p. 1143. Disponível em http://digitalcommons.law.lsu.edu/faculty_scholarship/294 acesso em 27/03/2018

⁹⁴ MEADOR, Daniel John. Os tribunais nos Estados unidos. Brasília, Serviço de Divulgação e Relações Culturais dos Estados unidos da América, 1996, p 60.

Eventualmente temos notícia de decisões assinadas e publicadas com conteúdo estranho, como conversas e até receitas de bolo, o que pode indicar que o magistrado está confiando tanto na equipe de apoio que tem assinado sem conferir o texto da decisão que lhe foi entregue pela assessoria⁹⁵⁹⁶, isso leva à conclusão de que o trabalho do magistrado que foi transferido à equipe de apoio não foi apenas o trabalho de “recortar-colar-adaptar” a decisão do caso fácil, mas, já que assinou sem ler, a própria decisão foi transferida para a equipe de assessoria.

Com esse excesso de confiança do magistrado aparece a possibilidade de assessores expressarem as opiniões próprias nas decisões, mesmo divergindo da orientação do magistrado, já que este estaria assinando os documentos sem verificar o seu conteúdo. Tal distorção poderia ser facilmente detectada pelo magistrado no momento da assinatura da decisão, com a conferência obrigatória que sempre deveria acompanhar esses atos.

⁹⁵<http://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI244022,41046-Decisao+de+ministro+do+STJ+e+publicada+com+instrucoes+para+assessor>
Acesso em 31/08/2016

⁹⁶<http://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI277348,31047-Decisao+de+ministra+do+STJ+e+publicada+com+instrucao+verificar+modelo>
Acesso em 10/04/2018

Capítulo 3 - Gestão de assessorias como auxiliar na igualdade de tratamento

A enorme diferença entre acervos processuais dos magistrados causa um tratamento desigual a quem recorre ao Poder Judiciário Brasileiro. Os dados estatísticos dos tribunais demonstram a enorme diferença de acervo entre magistrados, muitas vezes com a mesma competência⁹⁷. Exemplificando, se os processos fossem julgados na ordem de conclusão, segundo a regra do Art. 12 do NCPC, quem tivesse seu processo sorteado para um magistrado com 5.000 processos teria seu processo julgado 4 vezes mais rápido do que quem tivesse seu processo sorteado para um magistrado com 25.000 processos, o que pode representar vários anos de diferença entre um caso e outro.

As partes desses processos têm direito a um tratamento igual assegurado constitucionalmente tanto da Administração do tribunal quanto do juízo, no entanto, o que observamos na prática dos tribunais é que não existem ações efetivas para reduzir ou eliminar essa diferença de acervos e de tratamento.

Como visto, . um sintoma de ineficiência por ineficácia do ato, seria deixar de considerar, no momento da escolha da melhor opção possível para a prática dos atos administrativos concretos que caracterizam as ações da Administração, interesses relevantes, protegidos constitucionalmente, como o princípio da igualdade de tratamento, o que caracteriza um vício de eficiência.

A utilização de equipes centrais de assessorias, que poderiam ser alocadas nas unidades judiciárias com maiores acervos até que se iguallassem as quantidades de processos poderia ser um auxiliar na concretização do princípio da igualdade de tratamento no poder judiciário.

⁹⁷ No STJ essa diferença chega a mais de 19.000 processos. O relatório estatístico desse tribunal de 2017, demonstra que o acervo dos ministros que atuam nas turmas da 1ª Seção daquela Corte, varia de 5.000 a 24.000 processos. Disponível em <http://www.stj.jus.br/webstj/Processo/Boletim/verpagina.asp?vPag=0&vSeq=301> pag 9. Acesso em 03/04/2018

3.1 Problema : Enorme diferença de acervos processuais

A carga de trabalho dos magistrados brasileiros é altíssima, e essa carga de trabalho impõe a adoção de medidas de Gerenciamento de Processos Judiciais que atenuem o seu impacto para aqueles que trazem seus conflitos ao judiciário.

Podemos observar no Relatório Justiça em Números publicado anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ do ano de 2016⁹⁸, referente ao base 2015, que consta a seguinte carga de trabalho por magistrado:

Média Nacional da Carga de Trabalho do Magistrado Brasileiro

2º	Justiça	1º
14,764	Federal	7,432
2,897	Estadual	8,219
2,294	Trabalho	3,143
139	Militar Estadual	246
209	Eleitoral	53
3,250	Poder Judiciário	7,082

Conforme explicado no mesmo Relatório, essa Carga de Trabalho é “calculada pela soma dos **casos novos**, dos **casos pendentes** (inicial), dos **recursos internos novos**, dos **recursos internos pendentes** (inicial), dos **incidentes em execução novos** e dos **incidentes em execução pendentes** (inicial). Após, divide-se pelo número de magistrados em atuação” (Cabe esclarecer que na carga de trabalho todos os processos são considerados, inclusive as execuções judiciais).

Nesse quadro foi apresentada a média nacional de carga de trabalho. A seguir a carga de trabalho da justiça estadual⁹⁹:

2º grau	Tribunal	1º grau
1,912	TJRJ	22,247
2,580	TJSP	12,502
4,595	TJRS	6,946
4,549	TJMG	6,756

⁹⁸ <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros> relatório de 2016, p 54.

⁹⁹ <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pj-justica-em-numeros> relatório de 2016, p. 109

	TJPR	6,157
1,816	TJMA	11,278
2,545	TJSC	8,479
3,297	TJMT	6,913
2,202	TJGO	6,754
3,838	TJES	6,524
2,568	TJPE	5,481
3,022	TJBA	5,053
1.588	TJPA	4,459
3,887	TJCE	4,348
2,174	TJDFT	3,419
2,133	TJMS	6,926
5,532	TJAL	5,661
2,132	TJRR	4,601
4,147	TJRN	4,596
1,711	TJPI	4,278
3,178	TJRO	4,122
2,225	TJTO	3,855
700	TJAP	3,684
3,525	TJSE	3,534
2,603	TJPB	3,222
774	TJAC	2,987
	TJAM	1,365
2,897	GERAL	8,219

Comparando-se, por exemplo, o estado do Rio de Janeiro, onde a média da carga de trabalho por magistrado de primeira instância é de 22,247 processos, com a média nacional de 7,082 processos, podemos ter uma noção da variação que ocorre entre os tribunais estaduais. Essa variação também é muito grande dentro de um mesmo tribunal.

No Tribunal Regional Federal da 1ª Região vamos encontrar as seguintes médias¹⁰⁰:

2º GRAU	TRF 1	1º GRAU
25,995		7,338

A média de carga de trabalho dos juízes de primeiro grau da primeira região é de 7,338 processos por magistrado. No entanto, essa média pode ocultar enormes diferenças individuais, por exemplo, a 1ª Vara Federal de Montes Claros/MG em 2011 tinha 23,704 processos em tramitação¹⁰¹, quando o relatório do CNJ indicava a carga de trabalho de 5,884 processos por magistrado¹⁰² naquele ano.

O Poder Judiciário tem buscado cada vez mais a transparência de seus atos. Com a denominada Reforma do Judiciário, implementada pela Emenda Constitucional 45 de 2004, iniciou-se um processo de abertura do que anteriormente já havia sido denominado de “caixa preta” do Judiciário. Foi criado o Conselho Nacional de Justiça - CNJ, órgão administrativo misto, composto por conselheiros do poder judiciário, do Ministério Público e da sociedade. O Art. 103-B, da Constituição Federal, em seu parágrafo 4º estabelece a competência do CNJ :

“§ 4º Compete ao Conselho o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura:

II - zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, sem prejuízo da competência do Tribunal de Contas da União; (grifei)”

O CNJ vem tendo desde então uma atuação muito intensa para aumentar a transparência dos dados do Poder Judiciário e viabilizar reformas. Antes, cada Tribunal tinha sua própria forma de classificar suas informações, além de ter uma numeração própria para os processos, alguns criando número de processo diferente até para recursos como Embargos de Declaração. O CNJ determinou a utilização de um número único que deve acompanhar o processo desde sua primeira autuação até o seu trânsito em julgado, unificou as tabelas de classes processuais, de assuntos e de movimentos processuais. Assim, viabiliza-se a coleta e comparação de dados

¹⁰⁰ <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros> relatório de 2016, p. 230

¹⁰¹ HADDAD, Carlos Henrique Borlido. Administração judicial aplicada. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Ed, 2014, p. 39.

¹⁰² <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros> relatório de 2012, p. 204

entre tribunais, já que antes não havia uniformidade de codificação da movimentação processual e nem da classificação de processo nos assuntos, o que obrigava a reclassificação do processo a cada recurso e ainda dificultava a consolidação de dados nacionais do judiciário.

Mesmo com todos os esforços de uniformização do CNJ visando a atingir uma melhor gestão e transparência do Poder Judiciário, e a divulgação de relatórios periódicos como o Justiça em Números, além dos relatórios estatísticos individuais de cada tribunal, as informações sobre as equipes que fazem minutas de decisão para os magistrados ainda não são divulgadas e a declaração de sua existência pode alterar alguns indicadores do Poder Judiciário, como a carga de trabalho dos magistrados, dado divulgado com realce pelo CNJ.

Em 2009 o CNJ promoveu um encontro de representantes dos tribunais brasileiros em que foram estabelecidas 10 metas que o Judiciário deveria atingir naquele ano para proporcionar maior agilidade e eficiência à tramitação dos processos, melhorar a qualidade do serviço jurisdicional prestado e ampliar o acesso do cidadão brasileiro à justiça.¹⁰³

Dentre essas metas destacou-se como uma meta de grande impacto no trabalho do dia a dia dos cartórios judiciais a Meta 2 :

“Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores).”¹⁰⁴

Essa Meta não exigiu alocação de recursos financeiros, não exigiu alterações legislativas e nem exigiu realocação de pessoal. Foi uma meta que atingiu apenas as escolhas realizadas dentro de um cartório judicial para selecionar os processos que deveriam ser julgados primeiro. Foi uma Meta típica de Gerenciamento de Processos Judiciais, campo onde se inserem as ações realizadas nos cartórios judiciais para dar celeridade ao trâmite processual, como a citada ordem de julgamentos e o gerenciamento de equipes de trabalho alocadas a cada magistrado.

O controle de produtividade dos magistrados é baseado somente na quantidade de decisões “produzidas”, sem considerar outros fatores, como antiguidade do processo ou complexidade da causa. No acervo de processos aguardando julgamento por um magistrado temos “casos fáceis”, de rápida análise e decisão, e “casos difíceis”, que requerem maior tempo de análise e elaboração da decisão. O tipo de controle adotado incentiva a que os magistrados

¹⁰³ <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metastas/metas-de-nivelamento-2009>

¹⁰⁴ idem

escolham os “casos fáceis” para fazer em primeiro lugar, já que estes têm um tempo de elaboração menor e, ao final, terão o mesmo valor para fins de controle de produtividade. Essa mesma lógica é repassada para a equipe de apoio do magistrado. Com isso, os “casos difíceis”, que levam mais tempo para serem elaborados, podem ficar parados, aguardando julgamento indefinidamente, pois a qualquer tempo em que sejam estudados levarão mais tempo para serem julgados que outros casos mais fáceis que também estão aguardando julgamento. No mesmo tempo em que se elabora a decisão de um caso difícil, se poderia fazer cinco ou dez casos fáceis, o que poderia colocar o magistrado em situação melhor perante a administração do Tribunal. No entanto, sob a ótica do jurisdicionado, não há justificativa para que seu caso não seja julgado enquanto diversos outros que deram entrada bem depois já foram.

Observe-se que o CNJ estipulou uma meta que não exigia alocação de pessoal e nem aumentava o custo de funcionamento dos órgãos do Judiciário, o que indica que desejava atuar exatamente sobre a escolha dos casos a julgar, indicativo de que conhecia a situação das escolhas efetuadas dentro de um gabinete e de que os “casos difíceis” estavam ficando para trás devido à cobrança apenas de quantidades de decisões.

O controle de produtividade por quantidade incentiva o trabalho só nos casos fáceis, um indicativo de ineficiência do modelo atual, pois os casos difíceis, nesse sistema, não seriam trabalhados.

Esse tipo de controle ainda apresenta mais uma peculiaridade, a de que o magistrado que tem mais processos em seu acervo provavelmente tem mais processos repetidos, ou seja, tem mais “casos fáceis”. Assim, não faz sentido comparar-se a produção de um magistrado que tem um acervo de 10.000 processos com a produção de um magistrado com um acervo de 3.000 processos, já que aquele que tem mais casos tem mais chances de encontrar mais demandas repetidas e teoricamente deveria produzir bem mais do que o que tem acervo menor. O controle de produtividade por quantidade de decisões prolatadas é ineficiente também nesse ponto.

3.2 Proposta : equipe central de assessoria

Demonstrada a variação de acervo de processos existente, sobressai a dificuldade de se tratar igualmente partes que tenham seus processos distribuídos para magistrados com acervos diferentes.

Para que o princípio da igualdade não seja violado é mister que se equalizem os acervos de serventias com a mesma competência, pois a parte não pode ser penalizada pela ineficiência da administração do poder judiciário, que permitiu que se criasse a desigualdade de acervos processuais entre magistrados com os mesmos recursos de pessoal e materiais, não verificando esse aumento até que as quantidades já não pudessem se igualar pela ação dos próprios magistrados e equipes. Mesmo aqueles magistrados que receberam grandes acervos os receberam grandes devido a atuação de outros magistrados que os antecederam e sobre os quais não atuou a administração do tribunal.

A situação de desigualdade entre acervos de processos dos magistrados está posta, devendo a administração atuar para resolver o problema atual, agindo de forma eficiente na alocação de equipes nos locais aonde mais se precisa, até que se equalizem as condições e as partes possam ter a garantia de que terão o mesmo tratamento que teriam em outra unidade judiciária de mesma competência.

Para atuar nesse problema é proposta a criação de uma equipe de assessores vinculadas ao órgão central, que poderia ser o tribunal, ou o CNJ, sendo alocada nas serventias com maiores acervos, até que se atinja a equalização destes, quando então seriam alocadas em outra serventia com grande acervo até que este também fosse reduzido. Essa equipe seria desvinculada dos magistrados a que estivessem auxiliando, mas produziriam minutas de decisão para a sua conferência e assinatura.

3.3 Limites da proposta

A proposta de criação de equipes de assessores desvinculadas dos magistrados e com alocação dinâmica nas serventias com maior acervo de processos encontra algumas limitações decorrentes da situação atual das serventias do poder judiciário brasileiro.

3.3.1 A falta de uniformidade de método de trabalho

Como não existe procedimento padrão para se administrar uma serventia judicial, mesmo entre serventias de mesma competência e dentro do mesmo Tribunal, cada magistrado o faz de um jeito, o que traz nova dificuldade de comparação de produtividade, já que não faz sentido comparar produtividade entre formas de trabalho distintas, a não ser para escolher a forma mais eficiente.

A falta de padronização de procedimentos traz também uma dificuldade de alocação de servidores, já que se o servidor mudar de lotação, provavelmente mudará sua forma de trabalhar e terá que aprender novos procedimentos, o que dificulta a realocação temporária, por exemplo. A falta de padronização de procedimentos é característica de uma administração não gerencial e ineficiente. A alocação de pessoal entre as rotinas internas de uma mesma serventia também não é igual em cada cartório. Embora todos os cartórios de um mesmo tipo tenham o mesmo quadro de servidores, a alocação de pessoal em tarefas administrativas e tarefas judiciais pode ser diferente, já que essa distribuição interna de pessoal fica a cargo de cada magistrado. Como os magistrados de mesma competência recebem a cada ano, em média, a mesma quantidade de processos, a quantidade de servidores é a mesma para todas as serventias. Sua alocação interna é que pode variar. Uma serventia pode ter mais servidores auxiliando na elaboração de decisões do que outra.

Os magistrados são cobrados, inclusive pelo CNJ, a julgar mais processos do que os que recebem (Meta-1/CNJ). Aqueles que conseguem atender a essa meta, em determinado momento vão “zerar” o estoque e ficarão com capacidade de trabalho ociosa, já que estavam preparados para julgar mais processos do que recebiam e agora só têm que julgar os processos recebidos. Nesse caso, os auxiliares desse magistrado com capacidade de trabalho ociosa poderiam ser alocados para auxiliar em serventias que ainda não atingiram esse ponto, ou seja, que ainda têm estoque de processos. No entanto esse tipo de ponderação encontra alta resistência dos auxiliares do magistrado, pois estes consideram que foi o seu esforço intenso que fez a serventia atingir essa situação e, após esse esforço, não poderiam ser penalizados com a realocação para auxiliar em outra serventia com acervo maior. Outro tipo de resistência à realocação dos auxiliares diz respeito ao método de trabalho, pois se considera que serventias com as mesmas quantidades de auxiliares deveriam ter uma produção de decisões equivalente, e se, uma conseguiu diminuir o seu acervo as outras também poderiam fazê-lo, desde que também optassem pelo mesmo método de trabalho. Assim, não seria racional alocar os auxiliares de uma serventia eficiente em outra ineficiente, pois mais auxiliares nesse caso só serviria para maquiar a escolha de método de trabalho que não fosse tão eficiente. Ademais, sem a citada padronização de procedimentos no mesmo tribunal, o servidor realocado teria que ser treinado novamente nas rotinas administrativas, o que exigiria um esforço ainda maior.

3.3.2 A falta de transparência

A falta de transparência dos procedimentos e até da quantidade de processos no acervo de cada serventia faz com que a administração judiciária viva em déficit de *accountability*, destoando da moderna administração pública aberta ao controle da sociedade sobre seus procedimentos e resultados. Interessa ao público em geral e principalmente às partes dos processos diretamente envolvidos, saber a previsão de julgamento de um processo numa determinada serventia, ou a produtividade do magistrado relacionada a quantas pessoas dispõe para auxiliá-lo na elaboração da decisão. Essas são informações necessárias para que o cidadão possa verificar se o recurso público está sendo utilizado da forma mais racional e útil em todo o poder judiciário, além de outras implicações, como a avaliação dos recursos humanos disponíveis no judiciário¹⁰⁵.

Apesar dessas características, algumas iniciativas pessoais de magistrados e servidores demonstram que poderia ser de outra forma.

3.4 A melhor utilização das equipes no gerenciamento de processos judiciais

A utilização de equipes de trabalho, que na prática colaboram de forma intensa com o trabalho do juiz, é técnica de Gerenciamento de Processo Judicial e se justifica pelo elevado número de “casos fáceis”, onde apenas se repetem decisões anteriores do próprio magistrado, ou se repetem precedentes de tribunais superiores.

O Art. 332 do Novo CPC estendeu as hipóteses de indeferimento liminar do pedido, o que só se aplica aos “casos fáceis”, reforçando ainda mais a necessidade de utilização de práticas de gerenciamento de processos para dar efetividade ao comando legal¹⁰⁶.

O Gerenciamento de Processos judiciais é prática que não se restringe a atuação num único processo tratando igualmente as partes e buscando a celeridade e duração razoável inter-processo. É prática da administração que envolve também escolhas entre processos e deve se

¹⁰⁵ “Information about the production process (as opposed to information about the end product alone) can be useful in decisions regarding judicial promotion. Whether a particular judge expends effort in authoring her own opinions may have bearing on how suited the judge is for elevation to a higher court, including the Supreme Court. Knowing whether individual judges use their scarce time to manage their clerks’ writing or to engage in the writing task themselves may help determine whether there is a need for more judges and resources for the judiciary.” GULATI, G. Mitu e CHOI, Stephen J. . Which judges write their opinion and should we care? Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=715062 acesso em 07/04/2018

¹⁰⁶ Novo CPC, Lei 13.105, Art. 332 Nas causas que dispensem a fase instrutória, o juiz, independentemente da citação do réu, julgará liminarmente improcedente o pedido que contrariar:

I - enunciado de súmula do Supremo Tribunal Federal ou do Superior Tribunal de Justiça;

II - acórdão proferido pelo Supremo Tribunal Federal ou pelo Superior Tribunal de Justiça em julgamento de recursos repetitivos;

III - entendimento firmado em incidente de resolução de demandas repetitivas ou de assunção de competência;

IV - enunciado de súmula de tribunal de justiça sobre direito local.

subordinar aos princípios constitucionais da Administração pública e do processo, sendo imposta não só ao magistrado, mas a toda a Administração do Poder judiciário e deve levar em consideração o acervo total de cada magistrado e dos outros magistrados que tenham a mesma competência.

Da mesma forma que cada juiz individualmente deve zelar pelo gerenciamento de seus processos, a administração dos tribunais deve zelar pela administração de todos os processos a seu encargo, identificando focos de atraso ou ineficiência e atuando para corrigi-los, alocando mais pessoal aonde for mais necessário, ou revendo os procedimentos administrativos segundo padrões de excelência da própria Corte. O gerenciamento de processos judiciais não interfere na autonomia do Juiz. É princípio fundamental de direito que o juiz deve ser livre de toda injunção política que indevidamente o ameace ou impeça de fazer julgamentos de maneira independente.¹⁰⁷ Deve-se distinguir entre independência em julgar, que proscree interferências à imparcialidade do magistrado, e independência em administrar, que exige que determinadas convenções e regras sejam obedecidas caso se queira alcançar objetivos institucionais.¹⁰⁸

Para melhor utilização de equipes que colaborem no trabalho de redação e repetição de decisões em casos repetidos, é interessante que os tribunais adotem modelos de decisões, ou de capítulos de sentença, de forma que as equipes possam aplica-los e aumentar sua produtividade. Não faz sentido que com os atuais recursos da tecnologia as equipes tenham que elaborar novamente textos já utilizados anteriormente como se fosse a primeira vez, com o risco de, a cada uso, elaborar um texto diferente e ainda dispendendo esforço em produzir o que já estava pronto¹⁰⁹.

¹⁰⁷ ZAFFARONI, Eugenio Raúl. Poder judiciário: crise, acertos e desacertos. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1995, p. 91, afirma que “o juiz requer independência – externa e interna – na medida em que é pressuposto indispensável da imparcialidade, que é caráter essencial da jurisdição. Aquele que não se situa como terceiro “supra” ou “inter” partes, não é juiz”

¹⁰⁸ HADDAD, Carlos Henrique Borlido. Administração judicial aplicada. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Ed, 2014, p. 29.

¹⁰⁹ “42. carimbos e impressões de decisões: (...) não é admissível modernamente, na quantidade atual de serviço, que o juiz tente escrever tudo pessoalmente. Se o fizer não escapará ao atraso de serviço por mais que trabalhe. E passará a ser criticado, exibirá pouca produção quando pretender juiz auxiliar para a vara, trilhará a triste sina do juiz marcado pela reclamação constante do serviço. Por mais que seja culto, por mais que seja homem de bem, por mais que decida bem os casos a que efetivamente se dedique, certamente terá sua vida jurisdicional cercada de problemas que podem ser evitados mediante organização simples do serviço no aspecto gerencial, imprescindível à magistratura de massa, para que tenha o tempo necessário à dedicação artesanal. Confira tudo, entretanto, antes de assinar.” BENETTI, Sidnei Agostinho. Da conduta do juiz. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003 (ciclo de palestras para novos juízes do TJSP)

3.5 A atual gestão patrimonialista das equipes de assessores

Uma má gestão das equipes de assessores pode trazer problemas de administração da justiça violando princípios constitucionais que justificam a própria existência dessas equipes. A falta de transparência a esse respeito e a forma patrimonialista com que são administradas essas equipes afastam sua atuação dos valores buscados pela moderna Administração Pública Brasileira trazendo alguns problemas que veremos.

A escolha dessas equipes pelo magistrado cria um vínculo pessoal entre magistrado e assessor, que é reforçado por uma maior remuneração concedida pelo magistrado a quem é de “sua equipe”. Esse vínculo dificulta a gestão de pessoal, pois impossibilita a realocação em caso de ociosidade.

O conhecimento a respeito dessas equipes é restrito ao pessoal interno de cada tribunal, pois sua existência não é considerada quando se fala das carreiras jurídicas e nem quando da elaboração dos relatórios de produtividade e de carga de trabalho dos magistrados pelos tribunais e pelo CNJ.

Os Estados Unidos da América, ao contrário, em obra institucional em que é apresentado o panorama dos tribunais naquele país, apresenta a realidade sobre os assessores de magistrados, os “*law clerks*”¹¹⁰¹¹ e a assessoria centralizada do tribunal, os “*staff attorneys*”. A diferença entre eles reside no fato de que os “*law clerks*” são assessores pessoais dos magistrados, normalmente seu gabinete é contíguo ao do juiz, com quem têm contato diário e frequente. A utilização de seus serviços é variada, dependendo das atribuições designadas pelo magistrado, em geral eles fazem pesquisa jurídica, preparam relatórios dos casos, apresentando suas conclusões, editam os rascunhos de decisões escritas pelos magistrados e servem de parceiros de discussão para os juízes, só respondendo ao próprio juiz. A Assessoria centralizada ao contrário, trabalha para o tribunal como um todo, afastada do contato diário com os juízes. A justificativa para a existência dessas assessorias é o crescimento do volume de recursos. Nos EUA também foi registrada a preocupação de que os juízes pudessem estar indevidamente delegando parte de suas funções jurisdicionais¹¹². Se repassam à assessoria as responsabilidades de triar, redigir relatórios e propostas de votos, existe a clara possibilidade de que venham a

¹¹⁰ MEADOR, Daniel John. Os tribunais nos Estados unidos. Brasília, Serviço de Divulgação e Relações Culturais dos Estados unidos da América, 1996, p 58-60.

¹¹¹ CARP, Robert A., STIDHAM, Ronald. The federal courts. Washington DC: CQPress, 4 ed., 2001, p32.

¹¹² BAIER, Paul R., "The Law Clerks: Profile of an Institution" (1973). Journal Articles. 294 p. 1163. Disponível em http://digitalcommons.law.lsu.edu/faculty_scholarship/294 acesso em 27/03/2018

confiar excessivamente na equipe e simplesmente aprovar seu trabalho sem uma adequada revisão.¹¹³

Apesar da existência das equipes de assessoria ser pública e notória nos EUA, também lá existem problemas de padronização de técnicas de gestão. É o que demonstra pesquisa de 2015 baseada em entrevistas com 75 magistrados da corte federal (de 83 contatados). Inicialmente reconhece-se que seu trabalho é essencial devido à carga de trabalho dos magistrados, a seguir afirma-se que os magistrados não trocam experiências sobre a gestão dessas equipes e que não há um padrão de gerenciamento, ficando a cargo de cada magistrado fazê-lo. A pesquisa pretendia preencher essa lacuna levantando as formas de gerenciamento utilizadas pelos magistrados entrevistados e tentando classificá-las e apresentar os pontos comuns e divergentes.¹¹⁴

No Brasil enfrentamos o mesmo problema que levou os EUA a instituírem as assessorias centrais especializadas na década de 60, o alto volume de processos e de recursos.

Como já demonstrado, no Brasil a alocação de assessores baseia-se no número de casos novos recebidos por cada cartório judicial anualmente. Como a distribuição de casos novos para cada magistrado é balanceada de tal forma que todos que têm a mesma competência recebem aproximadamente o mesmo número de casos novos, o quadro de assessores também é o mesmo para todas as serventias, o que é um problema, já que não se considera os processos que lá estavam e que podem atingir números bem maiores do que os processos recebidos. São os “casos pendentes”.

Com a implantação progressiva do Processo Eletrônico fomentada pelo CNJ, a tramitação dos processos ficou muito facilitada e isso pode ter gerado impacto na alocação do pessoal nas serventias que já utilizam esse serviço. As tarefas de secretaria, como recebimento e movimentação de petições e de autos, já não exigem a mesma quantidade de servidores que outrora, no entanto, as tarefas de gabinete, de elaboração de despachos e decisões, ainda não foram facilitadas pelo advento do processo eletrônico, o que pode vir a resultar numa realocação

¹¹³ ATAÍDE JUNIOR, Vicente de Paula. O novo juiz e a administração da justiça. Curitiba, Juruá, 2006. “E para viabilizar o trabalho dos juízes, a eles são destinados os trabalhos de assessores qualificados pelas faculdades de direito, conhecidos por *Law Clerks*, incumbidos de pesquisar, organizar os julgamentos e minutar decisões, além de atender a advogados e testemunhas. A seleção dos *Law Clerks* provoca uma acirrada disputa entre os melhores estudantes de cada faculdade, pois é considerada uma grande honra ocupar o cargo, significando, também, maiores possibilidades futuras de ingresso nas grandes firmas de advocacia dos Estados Unidos.”

¹¹⁴ GULATI, Mitu e POSNER, Richard A. The Management of staff by federal court appeals judges. SSRN, 2015, disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2590179 consulta em 26/09/2016

de pessoal dentro de uma serventia, com aproveitamento do pessoal liberado das atividades de secretaria para atuar no gabinete.

Outra dificuldade atualmente existente é que mesmo que se constate a ociosidade de alguns assessores de um magistrado, este não permite sua realocação para auxiliar em outra serventia, pois a equipe é “sua” e ele não libera seu pessoal para atuar em serventia que não está sob seu controle.

A forma pessoal de escolha dessas assessorias e sua vinculação ao magistrado tem característica patrimonialista, o que dificulta qualquer tentativa de realocação desse pessoal.

A falta de padronização da forma de trabalho dessas assessorias, mesmo entre magistrados de mesmo tribunal e de mesma competência, é outro fator que dificulta a realocação desse pessoal.

Apesar da pouca transparência a respeito dessas assessorias, nos trabalhos referentes a gestão de gabinetes de magistrados constam referências ao seu trabalho.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina elaborou um manual de gestão de gabinetes de segundo grau, aonde atribui aos estagiários e assessores *“a elaboração de minuta de decisão monocrática e de minuta de voto, seguindo a orientação do desembargador.”*¹¹⁵

No site do Prêmio Innovare¹¹⁶, prêmio concedido por instituição privada que tem como objetivo identificar, divulgar e difundir práticas que contribuam para o aprimoramento da Justiça no Brasil, em 2009 foi premiado o trabalho do Tribunal de Justiça de Rondônia denominado Gabinete do Juiz em que consta a seguinte descrição:

“Na área de trabalho do assessor do magistrado são elaborados os despachos e sentenças que ficam cadastrados em uma fila de trabalho aguardando assinatura do juiz. Para esse trabalho está disponível a biblioteca de modelos de sentenças e despachos. Cada magistrado pode cadastrar os seus modelos organizando-os por área, como por exemplo: cível, família, fazenda, criminal, entre outros. Cada modelo cadastrado é associado a um andamento processual de sentença ou despacho correspondente. Na área de trabalho do

¹¹⁵ Manual de Gestão de gabinetes no Segundo Grau de Jurisdição. TJSC. 2015. P. 17 disponível no link : <https://www.tjsc.jus.br/documents/10181/166975/projetoGestoDeGabinetesDEZ2015/020eb2ff-2bc2-4bd3-8d03-565f2c91a335> consulta em 31/08/2016

¹¹⁶ <http://www.premioinnovare.com.br/inscricoes> consulta em 02/06/2017

magistrado há uma lista de processos com os despachos e sentenças já elaborados, o juiz homologa e assina digitalmente e em lote.¹¹⁷” (Grifamos)

Normalmente os servidores que atuarão nas assessorias dos magistrados são escolhidos pelos próprios magistrados. Não há critério objetivo de seleção, cada um fazendo como melhor lhe aprouver. Alguns realizam testes, solicitando que o candidato elabore uma minuta de decisão para um processo, outros admitem o candidato e o colocam sob a supervisão de outro assessor, que o treina na atividade de elaboração de minutas de decisão. O Magistrado então designa uma gratificação para o assessor já selecionado, o que representa um aumento de remuneração e garante que esse assessor fique vinculado ao magistrado que lhe gratificou, passando a fazer parte de “sua equipe”.

No caso de esse magistrado conseguir reduzir o seu acervo, julgando mais processos do que recebe, até que não tenha mais casos pendentes, ponto em que sua equipe consegue atingir um grau de ociosidade, poderia realocar alguns assessores para auxiliar a equipe dos magistrados que ainda não atingiram esse ponto, fazendo com que esses outros magistrados também possam reduzir o seu acervo e atingir essa mesma situação, de não ter mais casos pendentes, o que resultaria numa utilização mais racional desses recursos públicos e numa prestação jurisdicional melhor para toda a sociedade, pois no último estágio desse processo todas as serventias estariam sem casos pendentes, proporcionando as mesmas condições de tratamento para quem entrasse em juízo.

No entanto, na prática os magistrados não abrem mão dessas equipes de assessores, considerando-as como “suas” e não da administração do tribunal, não permitindo que seus assessores sejam realocados para auxiliar outro magistrado que porventura tenha mais processos, considerando que não faz sentido deslocar pessoal de equipes que estão “em dia” para ajudar os “atrasados”¹¹⁸.

A alegação de que a realocação desse pessoal significaria ajudar os atrasados em detrimento da equipe que está em dia deixa de considerar que os magistrados não partem todos

¹¹⁷ <http://www.premioinnovare.com.br/proposta/gabinete-do-juiz/print> consulta em 31/08/2016

¹¹⁸ <http://www.conjur.com.br/2016-set-15/laurita-vaz-criar-forca-tarefa-diminuir-acervo-stj> consulta em 22/09/2016 : “A ministra Laurita Vaz, presidente do Superior Tribunal de Justiça, começou a consultar os colegas sobre a criação de uma força-tarefa para ajudar os gabinetes com mais processos pendentes de julgamento. A ideia da ministra é que cada ministro “empreste” um assessor para a força-tarefa, que fará mutirões nos gabinetes mais congestionados. Pela proposta, cada gabinete cederia um analista técnico, que são os assessores que elaboram as propostas de voto depois analisadas pelos ministros. Cada gabinete tem sete funcionários desse tipo. A ideia não agrada aos ministros. Eles não veem sentido em diminuir a equipe que faz votos de todos os gabinetes para fazer uma equipe que tem justamente o objetivo de aumentar a produção. Alguns também reclamam que organizar mutirões para desbastar os acervos é ajudar os atrasados em detrimento da equipe de quem está em dia.”

da mesma quantidade de processos. Quando um magistrado é designado para uma serventia judicial, recebe processos que já estavam lá, aguardando julgamento e que fazem parte do estoque daquela serventia. Alguns podem receber uma quantidade enorme de processos enquanto outros podem receber uma quantidade menor.

A dificuldade que se mostra é a impossibilidade de verificação dessa situação pelo público, pois não se sabe quantos assessores cada magistrado tem e muitas vezes também não se sabe o acervo de cada magistrado. Esses dados ainda não fazem parte dos relatórios do CNJ e nem dos tribunais.

Essa falta de transparência torna difícil a verificação da alocação desse pessoal e consequentemente a exigência de uma gestão mais eficiente desses importantes recursos públicos.

Já no caso dos magistrados que não conseguem julgar mais casos do que os que receberam, enquanto outros com a mesma competência conseguem, fica evidente que os métodos de trabalho também têm que ser revistos. Sabemos que há um controle de carga de distribuição entre magistrados que têm a mesma competência de forma que todos recebam a mesma quantidade de processos, se alguns conseguem reduzir o acervo e outros não, a diferença só pode ser resultante de formas de trabalho mais eficientes do que outras o que deve ser objeto de verificação pelos órgãos centrais do tribunal e do judiciário.

O dimensionamento da equipe de assessoria do magistrado considerando apenas os casos novos também causa impacto na duração do processo, pois aquele magistrado que recebeu um acervo maior, tendo a mesma quantidade de assessores, julgará a mesma quantidade que aquele que recebeu um acervo menor e a média de tempo de duração de seus processos será maior. Quem sofrerá o maior prejuízo dessa ineficiência será o jurisdicionado que tiver o seu processo distribuído para o magistrado com mais processos.

A utilização racional dos recursos públicos impõe que aqueles magistrados com maior carga de trabalho disponham de maior quantidade de recursos de pessoal especializados na elaboração de decisões, ao menos até que se igualem os acervos dos magistrados de mesma competência, pois assim os tempos de duração dos processos semelhantes ficaria mais próximo da média e a administração pública poderá garantir que todos os jurisdicionados tenham tratamento equânime.

3.6 Análise de outras propostas para aumentar a eficiência do magistrado em produzir decisões

O desenvolvimento da proposta aqui apresentada não descarta outras iniciativas que poderiam contribuir para o aumento da produtividade dentro de um gabinete. O uso de Inteligência Artificial é uma delas. A aplicação do princípio da divisão do trabalho, técnica de racionalização de procedimentos, também pode ser utilizada de outra forma, com a segmentação do processo de elaboração da decisão, com partes mais simples, como os pressupostos recursais extrínsecos, sendo analisados por outras pessoas e passando aos magistrados os casos com essa análise já anotada. O simples aumento da quantidade de assessores é outra variação que contribui para o aumento da produtividade do magistrado.

3.6.1 A utilização de inteligência artificial como auxiliar do juiz

A disseminação do processo eletrônico no Brasil muito tem contribuído para a celeridade de movimentação de autos e execução de atos. O Relatório Justiça em Números – 2017 (ano base 2016) do Conselho Nacional de Justiça aponta que 70 % dos casos novos no judiciário nesse ano ingressaram no formato eletrônico¹¹⁹.

O início de um processo de forma eletrônica, com o cadastramento de petições pelos portais dos tribunais, diretamente dos escritórios de advocacia, em sites disponíveis 24 horas por dia certamente facilitou o acesso à justiça, evitando deslocamentos, cópias, viagens aos tribunais para retirada de autos, perda de prazos de um lado e agilizou o manuseio dos autos de outro, pois os autos eletrônicos podem ter visualização compartilhada nos cartórios judiciais, evitando movimentação entre as áreas do cartório e facilitando a localização de peças, já que nos autos eletrônicos as petições e documentos anexos são identificados no momento do cadastramento da petição, o que faz com que seja criado um índice do processo que permite a localização imediata da peça que se deseja analisar. Além desses aspectos também podemos citar o ganho de tempo na movimentação entre instâncias, que, no caso do processo eletrônico é uma simples transmissão de arquivos entre as áreas com o uso da internet. Para enxergar esse ganho basta lembrar que no caso do processo físico, quando o processo tem recurso para a instância superior, normalmente nas capitais dos estados no caso da justiça comum estadual, os

119 <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf> pág 38 Acesso em 15/03/2018

autos são encaminhados pelo correio, que pode acarretar viagens diárias ou semanais, a depender do movimento da vara. Os autos são acondicionados em caminhões e deslocados para a capital, onde são recebidos, conferidos e registrados um a um, o que pode levar vários dias, ou até meses.

Importante destacar que as cortes do Brasil estão passando pelo mesmo momento histórico de modernização que o resto do mundo, onde processos de papel estão cedendo lugar a processos eletrônicos, num processo conhecido como *digitisation*, que significa a conversão de informação analógica em qualquer formato (texto, fotografia, voz, etc...) em formato digital a fim de ser armazenado e tratado por sistemas eletrônicos¹²⁰¹²¹¹²². Mesmo países ditos de primeiro mundo estão passando por esse tipo de reforma em suas Cortes nesse momento.

Um programa de governo do Reino Unido foi iniciado em 2015 para modernizar as cortes do país, buscando transformar os processos judiciais físicos em processos eletrônicos, entre outros modernismos, como cortes on-line para causas até um certo valor, revisão dos processos de trabalho e uso dos edifícios da Justiça¹²³. Muitos ganhos são esperados, como melhor uso dos recursos, maior transparência, acesso aos processos de qualquer lugar, comparações, análises, uso de Inteligência Artificial¹²⁴. Como diversos programas de governo mundo afora, também é criticado pelo alto gasto com poucos resultados¹²⁵, no entanto, demonstra a preocupação presente atualmente em várias partes do mundo, não só no Brasil, com a modernização de seus sistemas de justiça.

Apesar desses ganhos com a utilização do processo eletrônico, no Brasil, o procedimento de elaboração da decisão judicial ainda não foi beneficiado pelo advento da informática. Tal fato salta aos olhos quando verificamos o Relatório Justiça em Números de 2017¹²⁶, ano base 2016, pois embora o índice de processos eletrônicos tenha aumentado bastante de 2009 até 2016, o Índice de atendimento à demanda não teve variação tão grande. Segue sendo um processo artesanal, com cada caso exigindo um estudo detalhado das peças dos autos pela equipe do magistrado, mesmo nos casos repetidos já citados.

120 <https://www.theguardian.com/public-leaders-network/2017/jan/16/online-justice-courts-explore-digital-possibilities> acesso em 15/03/2018

121 Situação da Índia em outubro de 2017 <https://timesofindia.indiatimes.com/city/chennai/all-hcs-to-complete-digitisation-of-records-by-year-end/articleshow/61312761.cms> acesso em 15/03/2018

122 <https://www.centreforpublicimpact.org/courting-change-verdict-ai-courts/> acesso em 15/03/2018

123 <http://www.geldards.com/digitising-the-worlds-courts.aspx> acesso em 15/03/2018

124 <https://enterprise.microsoft.com/en-us/articles/industries/government/state-and-local/e-justice-digitizing-todays-courts/> acesso em 15/03/2018

125 https://www.theregister.co.uk/2017/04/03/up_to_200m_wasted_on_court_digitisation_plans/ acesso em 15/03/2018

126 Disponível para consulta em <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/pj-justica-em-numeros> p. 80 consulta em 28/03/2018

A própria triagem para identificação de casos com precedentes, ou identificação de causas semelhantes, que poderia facilitar a análise, ainda é feita baseando-se na experiência dos assessores, que leem o processo e classificam as causas com base em seu conhecimento anterior.

Com a utilização da Inteligência Artificial os ganhos obtidos com a implantação do processo eletrônico podem ser estendidos ao gabinete do magistrado.

O termo Inteligência Artificial - IA - não é novo, foi cunhado na década de 60, no entanto, sua utilização vem ganhando destaque à medida que aumenta a capacidade de processamento dos computadores. Esse termo pode ser considerado um conceito guarda-chuva e abriga diversas tecnologias¹²⁷, muitas delas com aplicações no campo jurídico.

Podemos observar seu uso no dia a dia, por exemplo, em nossos smartphones, ao elaborar uma mensagem, assim que iniciamos a digitação de uma palavra o aplicativo oferece uma sugestão de preenchimento. Essa sugestão foi oferecida com aplicação de IA.

Na Inteligência Artificial aplicada, utiliza-se desse processamento num determinado campo do saber, com o apoio de equipes de especialistas que ensinam a máquina e ajustam os resultados apresentados, identificando as variações que devem ser consideradas para que o resultado seja o desejado.

No campo de tratamento de textos, a IA foi utilizada primeiro em textos genéricos, com o tratamento palavra por palavra do texto, com diversas técnicas de decomposição das palavras contidas no texto¹²⁸ e após esse estágio de desenvolvimento, com a aplicação em contextos específicos, onde os termos recebem uma identificação de relevância no contexto tratado, já é possível utilizar IA na área jurídica.

As aplicações na área jurídica ainda são incipientes no Brasil, no entanto, os responsáveis pelos softwares dessa área afirmam ser possível prever como será a decisão judicial de determinado caso submetido a sua análise. Com base em descrições de casos

127 Um sistema IA não é capaz somente de armazenamento e manipulação de dados, mas também da aquisição, representação, e manipulação de conhecimento. Esta manipulação inclui a capacidade de deduzir ou inferir novos conhecimentos - novas relações sobre fatos e conceitos - a partir do conhecimento existente e utilizar métodos de representação e manipulação para resolver problemas complexos que são frequentemente não-quantitativos por natureza. Uma das idéias mais úteis que emergiram das pesquisas em IA, é que fatos e regras - conhecimento declarativo - podem ser representados separadamente dos algoritmos de decisão - conhecimento procedimental. Disponível em <http://www.nce.ufjf.br/GINAPE/VIDA/ia.htm> consulta em 22/02/2018.

128 FERNANDES, Ricardo Vieira De Carvalho et alli. Inteligência artificial (ia) aplicada ao direito: como construímos a Dra. Luzia, a primeira plataforma do Brasil com machine learning utilizado sobre decisões judiciais. In: Tecnologia jurídica e direito digital: I Congresso Internacional de Direito e Tecnologia - 2017/ Ricardo Vieira de Carvalho Fernandes, Henrique Araújo Costa, Angelo Gamba Prata de Carvalho (Coord.).— Belo Horizonte : Forum, 2018, p. 51

anteriores e em suas decisões, o software é capaz de determinar como será a decisão de um novo caso que tenha as mesmas características.

Esses softwares “aprendem” como será o resultado da análise de um caso a partir de milhares de casos anteriores, processo semelhante ao que o próprio ser humano executa para adquirir conhecimento.

Esse processo de aprendizado do software pode ser supervisionado ou não-supervisionado¹²⁹. No aprendizado supervisionado uma equipe de especialistas ensina o software, identificando caso por caso, os pontos relevantes para se chegar ao resultado desejado. Uma outra forma de aprendizado, é o aprendizado não-supervisionado, onde se entrega para o software uma base histórica que deve conter os dados recebidos e o resultado dessa análise já realizado por pessoal especializado e o próprio software identifica através de associações e inferências como, a partir do dado recebido se chegou ao resultado apresentado. Com a repetição de milhares de vezes para o mesmo tipo de caso, o software passa a identificar, a partir do dado recebido, qual seria o resultado. Esse resultado sugerido pela máquina ainda deve ser ajustado por equipes de profissionais da área, numa etapa chamada de curadoria. Após os ajustes, o software está pronto para ser utilizado em casos novos recebidos e a máquina poderia fazer a previsão de resultado com base nos casos anteriores.

Como os profissionais da área podem imaginar, na área jurídica isso é bem complexo, pela variedade de casos parecidos mas diferentes e ainda, pela enorme variedade de termos utilizada para descrevê-los nas petições de advogados de diversos pontos do país. Assim, um software brasileiro cujos responsáveis afirmam ter essa capacidade restringiu sua aplicação apenas ao campo das execuções fiscais, onde funciona como um auxiliar de procuradorias de estados e municípios, acompanhando o andamento das execuções fiscais, recebendo os despachos e sentenças de seus processos e sugerindo petições prontas e personalizadas para atender ao determinado nas manifestações judiciais.¹³⁰

O aprendizado do tipo supervisionado teria um alto custo se aplicado ao judiciário, com a alocação de equipes de servidores, distribuídos pelas diversas áreas de que trata o direito¹³¹,

¹²⁹ FERNANDES, Ricardo Vieira De Carvalho et alli. Inteligência artificial (ia) aplicada ao direito: como construímos a Dra. Luzia, a primeira plataforma do brasil com machine learning utilizado sobre decisões judiciais. In: Tecnologia jurídica e direito digital: I Congresso Internacional de Direito e Tecnologia - 2017/ Ricardo Vieira de Carvalho Fernandes, Henrique Araújo Costa, Angelo Gamba Prata de Carvalho (Coord.).— Belo Horizonte : Forum, 2018, p. 59

¹³⁰ O software DRA LUZIA atualmente está voltado para as procuradorias estaduais e municipais de todo o País, a plataforma inteligente Dra.Luzia foi criada pela Legal Labs para ser o primeiro um software de gestão de processos jurídicos de massa com inteligência artificial.” Disponível em <http://www.draluzia.com/> consulta em 22/02/2018

¹³¹ Só os assuntos cadastrados na tabela única de assuntos do CNJ, que é considerada pobre, são cerca de 2.400. disponível em

em cada área por um longo tempo para ensinar a máquina como tratar os casos recebidos através das petições e indicando as providências a tomar. Já o aprendizado não-supervisionado parece ser a escolha mais indicada para uma organização que já conta com milhões de casos já resolvidos.

Pode-se entregar para máquina as petições com documentos e as decisões correspondentes e, a partir dessa massa de dados, a máquina realizaria o aprendizado, aprendendo que casos com determinadas características têm sempre a mesma solução. Quando oferecido um caso novo, a máquina se encarregaria de sugerir a decisão para o caso.

Essa é a aplicação naturalmente desejada da Inteligência Artificial no Judiciário e a vocação natural de sua utilização: predição de resultados a partir de dados recebidos. No entanto, com já demonstrado em experimentos de aprendizagem não supervisionada, o resultado pode não ser o desejado. Num experimento de aprendizagem não-supervisionada bastante conhecido entre os estudiosos de IA, a Microsoft deixou um software denominado Tay interagir com pessoas em redes sociais comportando-se como se fosse uma adolescente com algumas características e aprendendo com as interações realizadas. Em 24 horas de aprendizagem o software estava tendo um comportamento racista e reproduzindo discursos de ódio como “odeio os judeus”¹³². Esse experimento deixou claro que a aprendizagem totalmente não-supervisionada pode levar a resultados indesejados.

Embora a utilização natural mais indicada da IA no meio jurídico possa ser a previsão de resultados de julgamentos, temos outros resultados intermediários que podem ser muito úteis no dia a dia de um gabinete, como o agrupamento de casos semelhantes, a identificação dos precedentes a aplicar num determinado caso e o resumo de textos.

Todas essas aplicações intermediárias de IA podem trazer um ganho enorme de produtividade num gabinete e já estão disponíveis no mercado, sendo utilizadas em algumas aplicações, como o software “Dra Luzia” anteriormente referido.

O que dificulta sua utilização no judiciário é que, mesmo nos processos eletrônicos, muitos documentos que acompanham a petição, e até a própria petição muitas vezes, não estão no formato de texto pesquisável, mas de imagem. Ainda é um procedimento comum a petição

¹³² <https://iq.intel.com.br/quao-perigosa-pode-ou-nao-ser-inteligencia-artificial/> consulta em 22/02/2018

ser redigida num editor de texto, impressa, assinada a mão, digitalizada e inserida nos sistemas do judiciário no formato digital como imagem.

Para se utilizar as ferramentas de tratamento de texto é necessária a extração do texto contido nessas imagens e isso pode ser realizado utilizando-se softwares denominados OCR – Optical Character Recognition - num procedimento referido em português pelos técnicos da área como ocerização. Após a ocerização, o texto obtido deve passar por uma etapa de conferência visual, em que se verifica se o texto extraído corresponde ao armazenado na imagem, etapa necessária devido as variações que acontecem no processo de extração de texto. A imagem pode conter imperfeições que resultarão num texto diferente daquele constante na imagem e um ser humano poderia reconhecer essas diferenças na análise visual e realizar os ajustes para que o texto obtido corresponda ao texto presente na imagem original.

A utilização de ocerização em grandes massas de imagens, como são as páginas de um processo, torna inviável essa etapa de conferência visual, sendo necessária a utilização de ferramentas automatizadas também nessa etapa. Qualquer organização que precise realizar a conversão de uma grande quantidade de imagens para texto deve contar com esse procedimento de recuperação de texto e reconhecimento de palavras automatizado¹³³.

Os softwares de OCR capazes de realizar essas correções automaticamente, também com a utilização de IA, ainda estão em fase de testes e adaptação para a língua portuguesa.

Como as petições contidas nos processos digitais apresentam grande variedade de formatação, com fontes diferentes, papel de origem diferente, eventualmente podem ser cópias com alguma pigmentação da máquina copiadora, como é comum acontecer quando se utiliza papel reciclado, a ocerização automática costuma não apresentar um resultado 100% confiável.

O momento ideal para se verificar se o texto extraído de uma imagem corresponde ao texto contido na imagem é durante o processo de ocerização, em que se pode comparar o documento original, muitas vezes em papel, com o resultado obtido e efetuar as correções necessárias. Nos documentos constantes nas bases de processos digitais do Poder Judiciário isso não é possível, pois os documentos foram inseridos em outro momento, pelos advogados em diferentes lugares e horários e os sistemas de processo eletrônico ainda não exigem que seja inserido somente texto.

133 TANNER, Simon. Measuring Mass Text Digitization Quality and Usefulness. Disponível em <http://www.dlib.org/dlib/july09/munoz/07munoz.html> acesso em 10/04/2018

A qualidade do texto obtido nesse procedimento de conversão e a impossibilidade de conferência e ajuste ainda é o maior empecilho para a aplicação dos recursos de Inteligência Artificial no Poder Judiciário, já que estes recursos pressupõem sua aplicação sobre textos.

3.6.2 O aumento de assessores pessoais do magistrado

O Superior Tribunal de Justiça – STJ – tem um histórico de incremento das equipes de assessoria de seus magistrados sempre visando aumentar a produtividade do ministro e prestar um serviço mais célere e eficiente à sociedade.

O STJ disponibiliza suas informações estatísticas na rede mundial de computadores, de forma que podemos acompanhar as mudanças por que passou seu quadro de pessoal de apoio dos gabinetes de magistrados ao longo dos anos.

Em 1998 um gabinete de ministro do STJ contava com 12 servidores em seu quadro¹³⁴, 3 com o cargo específico de assessor de ministro. Esse tribunal prolatou 154.164 decisões no ano de 2000¹³⁵, quando ainda contava com esse mesmo quadro.

Em 2003 esse quadro foi alterado¹³⁶, passando a contar com 16 servidores, 5 com o cargo de assessor de ministro. No ano seguinte, já com essa estrutura, o STJ prolatou 241.309 decisões.

Em 2011 o quadro foi alterado novamente¹³⁷, passando a contar com 21 servidores, 6 com o cargo de assessor de ministro. Em 2012, já com essa estrutura, o STJ prolatou 371.618 decisões.

Em 2014 o quadro foi alterado novamente¹³⁸, passando a contar com 32 servidores, 8 com o cargo de assessor de ministro. Em 2015, já com essa estrutura, o STJ prolatou 461.490 decisões, perfazendo 13.984 decisões por gabinete (considerando-se 33 gabinetes) ou 437 por servidor.

Quadro resumo :

¹³⁴ Res. 001 da presidência do STJ/1998 publicada do Diário da Justiça de 27/03/1998, Seção 1, p.1

¹³⁵ Boletim estatístico do STJ do ano de 2017. Na Página 22 consta o histórico anual de decisões prolatadas desde 1989. Disponível em <http://www.stj.jus.br/webstj/Processo/Boletim/sumario.asp> consulta em 22/02/2018

¹³⁶ Res. 10/Presidência publicada no DOU 5 dez. 2003. Seção 1, p. 94. Disponível em <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/705>

¹³⁷ Res 09 /2011 Publicado no DOU 01/08/2011

¹³⁸ Res 12/2014 Publicado no DJe 03/09/2014

Ano	2000	2004	2012	2015
Decisões prolatadas	154.164	241.309	371.618	461.490
Servidores por gabinete (33 gabs)	12	16	21	32

Destaque-se que a quantidade de magistrados permaneceu sempre a mesma durante todo o período, embora alguns magistrados possam ter se aposentado, ocorreu a substituição por outros. O fato mais evidente a influenciar o aumento de produtividade foi o aumento do número de servidores por gabinete, notadamente na função de elaboração de minutas de decisão. Com os casos novos aumentando a cada ano no STJ, aquela Corte optou pelo aumento da quantidade de pessoas atuando na assessoria de magistrados para fazer frente a essa demanda. O que foi um sucesso, no entanto, atualmente, com as enormes diferenças de acervo entre os gabinetes de magistrados, variando de cerca de 3.500 em uns e até 24.000 em outros, estas equipes fixas, com vínculo pessoal com os magistrados que os escolheram se revelaram difíceis de serem remanejadas¹³⁹.

3.6.3 A segmentação da análise do caso, com etapas analisadas por pessoas sem conhecimento jurídico

Além do aumento da quantidade de pessoas elaborando minutas de decisão essa Corte adotou a segmentação do processo de análise de recursos, com a informatização dos conhecidos formulários de “check-list” de pressupostos de admissibilidade recursal acrescentando a elaboração automática de decisões nos casos de evidente inadmissibilidade recursal.

Essa iniciativa consiste na triagem parametrizada de agravos e recursos especiais no STJ, ainda no processamento inicial (antes da distribuição ao relator), para a identificação dos vícios processuais que podem conduzir ao seu não conhecimento, com a posterior confecção automática de minutas de decisões.

Esse procedimento é realizado com a verificação da manifesta inadmissibilidade do recurso, preenchendo-se um questionário informatizado objetivo, executado por pessoas sem

¹³⁹ Disponível em: <http://www.stj.jus.br/webstj/Processo/Boletim/verpagina.asp?vPag=0&vSeq=301> pag 9 acesso em 04/04/2018

formação jurídica mas com treinamento para essa tarefa, e que fazem conferências simples, tais como identificar a data da intimação da decisão recorrida e a data da interposição do recurso, o que pode levar ao reconhecimento da intempestividade, caso ultrapassado o prazo recursal. Essa simples anotação leva o processo com defeito a um julgamento mais rápido, desviando-o para a Presidência do STJ, aonde será utilizado um modelo de decisão com texto padrão que foi previamente associado a esta anotação, gerando uma decisão automática para conferência e assinatura do Presidente. Essa triagem evita que o recurso seja distribuído e tenha que ser analisado pela assessoria do ministro relator, onde seria um caso a mais para ser decidido naquela unidade. Tal procedimento se assemelha ao procedimento de “fast-track”, ou julgamento simplificado utilizado nas cortes federais americanas.

Essa iniciativa concorreu ao Prêmio Innovare no ano de 2016¹⁴⁰ e sagrou-se vencedora na categoria tribunais. Esse prêmio tem como objetivo identificar, divulgar e difundir práticas que contribuam para o aprimoramento da Justiça no Brasil.

¹⁴⁰ Disponível em <http://www.premioinnovare.com.br/praticas/projeto-triagem-parametrizada-com-automacao-de-minutas> consulta em 22/02/2018

Capítulo 4 - Pesquisa sobre a utilização de assessorias no Poder Judiciário brasileiro

O estranhamento que deu ensejo à pesquisa iniciou-se com a percepção de que, embora sua utilização seja bastante difundida no Poder Judiciário brasileiro, pouco se conhece sobre o trabalho das assessorias de magistrados.

Com efeito, o trabalho dos assessores não é contabilizado ao se divulgar a carga de trabalho dos magistrados, não aparece nos relatórios estatísticos dos tribunais e a gestão dessas importantes equipes não é discutida nas políticas do Judiciário.

Conquanto as assessorias trabalhem sempre sob a orientação do magistrado e elaborem minutas de decisão que serão conferidas e assinadas por estes, seu trabalho tem enorme relevância devido ao grande número de causas repetidas existente, que podem ser facilmente trabalhadas por estes profissionais.

Pareceu relevante, portanto, efetuar um levantamento sobre como esses importantes recursos vem sendo utilizados na prática dos tribunais brasileiros. A pesquisa indicou que a seleção e gestão dessas equipes fica a cargo única e exclusivamente de cada magistrado, sem uniformidade de métodos de trabalho e sem controle centralizado dos tribunais.

4.1 Descrição da metodologia empregada

Para se conhecer a situação atual das assessorias e dos métodos de trabalho utilizados nos tribunais brasileiros foi enviado um questionário com 30 questões (Apêndice I) a 60 tribunais assim qualificados :

4 Tribunais superiores, 5 TRFs, 27 Tribunais Estaduais e 24 Tribunais Regionais do Trabalho

Foram excluídos da pesquisa os 27 Tribunais Regionais Eleitorais, o Tribunal Superior Eleitoral, por não possuírem magistrados fixos em seu quadro, e as auditorias militares, por apresentarem baixo volume de processos recebidos por ano e não apresentarem congestionamento representativo.

Avaliar qualitativamente o que se produz no Judiciário não é tarefa fácil porque as partes que saem de um litígio resolvido no judiciário têm percepções muito diferentes, sendo mais fácil avaliar o Judiciário com base em indicadores quantitativos¹⁴¹.

Foram elaboradas 30 questões, onde 28 deveriam ser respondidas de forma objetiva, indicando as respostas “sim”, “não”, ou indicando um número. Em dois casos foram utilizadas questões abertas, solicitando que fosse descrito o procedimento empregado, um para selecionar os assessores de magistrado e outro para indicar o método de triagem dos casos fáceis, caso existisse procedimento correspondente.

Algumas perguntas foram elaboradas de forma a verificar a obrigatoriedade de observação de procedimentos já respondidos em perguntas anteriores, como o caso de métodos padronizados de trabalho (questão 20) e obrigatoriedade de utilização pelos magistrados (questões 21 e 22) principalmente devido à autonomia dos magistrados, que, normalmente, se estende à atuação administrativa.

A maioria das questões foram formuladas para serem respondidas de forma objetiva utilizando-se de sim, não ou quantidade, exceto quando era desejado conhecer o procedimento utilizado, como no caso da questão referente ao procedimento de seleção de assessores caso existisse, e no caso de utilização de método de triagem de casos em um gabinete, em que foi solicitado que se descrevesse o procedimento. Foi informado no início do questionário que o termo “assessor” seria utilizado em caráter abrangente, incluindo todos que tivessem a atribuição de elaborar minutas de decisão para os magistrados, a fim de obter uma resposta mais completa.

As questões foram divididas em 5 grupos, em que as questões do grupo apresentam um inter-relacionamento. Algumas questões contam com subdivisão de detalhamento, casos em que foi computada a questão principal e a vinculada:

Grupo 1 – utilização de assessorias pelo tribunal.(1 questão)

Grupo 2 – utilização de assessorias em cada serventia judicial (“*judicial clerks*”), quantidade no 1º e no 2º grau, se fosse o caso. (6 questões, com uma questão com subdivisão)

¹⁴¹ GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000200005&lang=pt acesso em 08/04/2018

Grupo 3 – utilização de equipes de assessores centrais do tribunal e sua alocação (“*central staff attorney*”) (5 questões).

Grupo 4 – Perfil das equipes de assessores e sua seleção (9 questões) .

Grupo 5 – Gestão da serventia e uniformidade de métodos de trabalho (12 questões).

A pesquisa foi realizada entre junho e setembro de 2017, incluído o tempo de resposta dos tribunais.

O envio do questionário foi realizado entre 05 e 09 de junho de 2017. O questionário foi enviado aos tribunais utilizando-se a internet, por email ou por preenchimento de formulário próprio, disponibilizado na página das ouvidorias dos tribunais. Foi utilizado sempre um canal oficial de comunicação com os tribunais e as respostas sempre foram enviadas por unidade administrativas do tribunal.

O pedido foi fundamentado na Lei de Acesso a Informação, Lei 12.527/11, o que propiciou um alto índice de respostas. Foi informada a finalidade de pesquisa acadêmica, o que ensejou algumas manifestações negativas quanto à resposta ao questionário devido à finalidade (TJPE, TJRS, TRF1, TRT10).

Foram recebidas 42 respostas, incluídas aí os casos de respostas que informaram a impossibilidade de responder e os casos que encaminharam o pedido para outras áreas e nunca foram respondidos. Alguns tribunais responderam informando que os dados solicitados estariam disponíveis em legislações locais ou atos administrativos esparsos do tribunal que deveriam ser utilizadas pelo pesquisador para obter as respostas às questões formuladas, casos que não foram computados como resposta efetiva. Alguns tribunais informaram que ainda estão elaborando as respostas para envio.

Desprezando-se os casos de respostas que apenas informaram o encaminhamento para outras áreas, ou aqueles que informaram que o pesquisador poderia obter essas informações por outros meios, além dos casos que informaram que não dispõem dessas informações sistematizadas, restaram 34 tribunais que responderam efetivamente às questões formuladas.

Dos 5 Tribunais Regionais Federais apenas o TRF4 respondeu ao questionário, dos 24 TRT's 17 responderam, dos 27 Tribunais de Justiça Estaduais 13 responderam, dos 4 tribunais superiores (incluído aí o STF) 3 responderam.

O resultado da pesquisa pode ser considerado representativo do Poder Judiciário Brasileiro, pois conta com representantes de todos os ramos de justiça e dentro dos ramos, conta com representantes de todos os grupos de tribunais (separados por porte, ou por região)

4.2 Resultados

O questionário foi enviado para 60 tribunais do país, de um total de 91 tribunais existentes, conforme pode ser verificado na página do Conselho Nacional de Justiça¹⁴², excluindo a justiça eleitoral por não dispor de quadro próprio de magistrados (28), e os tribunais de justiça militar (3) por possuir baixo volume de processos e não ter congestionamento representativo.

O questionário enviado aos tribunais superiores passou por uma pequena adaptação antes de seu envio, sendo excluída a divisão por grau de jurisdição, já que a estrutura dos gabinetes desses tribunais é a mesma, atuando como 1º grau, 2º grau ou tribunal superior. Assim, nesses casos, as perguntas referentes a cada grau de jurisdição foram convertidas em pergunta única.

O envio do questionário foi realizado utilizando-se do email da ouvidoria dos tribunais, que normalmente, é a unidade administrativa dos tribunais que centraliza os pedidos de informações com fundamento na Lei de Acesso à informação. Esses órgãos disponibilizam um formulário na página do tribunal na internet, onde deve ser cadastrado o pedido de informações para o acompanhamento pelo requerente.

Em vários casos, o formulário disponibilizado tinha um limite de caracteres a ser utilizado para seu preenchimento, o que inviabilizou o envio do questionário por essa via, assim, nesses casos, o questionário foi enviado por email diretamente para o ouvidor, ou, em alguns casos em que não foi localizado o email do ouvidor, foi enviado à presidência do tribunal.

¹⁴² <http://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/portais-dos-tribunais> consulta em 09/03/2018

Alguns tribunais responderam que repassaram o pedido para unidades internas do tribunal que teriam a atribuição de responder a determinados grupos de perguntas , sendo que em muitos desses casos o questionário nunca foi respondido.

Algumas respostas foram elaboradas por diferentes órgãos internos do tribunal, como Corregedoria, Secretaria de Recursos Humanos e outras, segmentando o questionário por atribuições internas. Nesses casos, as respostas foram compiladas e tabuladas como resposta única do tribunal, reconstituindo-se o questionário original.

A seguir o quadro com as quantidades de questionários enviados e recebidos com resposta.

Nove (9) tribunais não responderam as perguntas mas enviaram email informando que os dados solicitados não são compilados em sistema (TJRS), ou que estavam disponíveis em legislações e atos administrativos internos que deveriam ser compiladas diretamente pelo pesquisador (TRF1, TJPE, TJMT), que só poderiam atender pessoalmente (TRT10), ou que repassaram para outro setor, que também não respondeu (TJMS, TJAM, TRT16)

Tipo de tribunal	Enviados	Respondidos	Percentual
Superior	4	3	75%
Estadual	27	13	48%
Federal	5	1	20%
Trabalho	24	17	71%
Total	60	34	56,7%



Grupo 1 – utilização de assessorias pelo tribunal

(1 questão)

Questão 1 - Este Tribunal utiliza de serviços de assessorias para auxiliar os magistrados e elaborar minutas de decisões?

Devido à pouca informação disponível sobre a utilização desse tipo de força de trabalho no Poder Judiciário brasileiro, a primeira pergunta do questionário foi elaborada para verificar a quantidade de tribunais que utiliza assessorias para auxiliar os magistrados elaborando minutas de decisão. O termo assessor foi empregado de forma abrangente de modo a incluir todos que possam executar esta tarefa, com qualquer nomenclatura e a pergunta especifica que os serviços são para auxiliar os magistrados a elabora minutas de decisão, de modo a não deixar dúvida a respeito do que se quer saber. Caso o tribunal responda que não utiliza esse tipo de força de trabalho o restante do questionário ficará prejudicado.

Em 100% dos tribunais respondentes (34) é utilizado esse tipo de força de trabalho para auxiliar o magistrado na elaboração de decisões.



Grupo 2 – Sobre equipes de assessores de cada serventia (“judicial clerks”)
(5 questões)

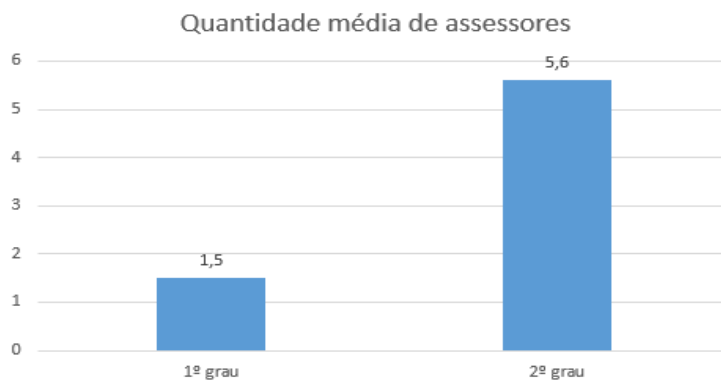
Nesse grupo de questões procura-se verificar a utilização de assessorias alocadas para apoiar diretamente aos magistrados, diferenciando-se das assessorias centrais, que não teriam vínculo direto com os magistrados aos quais estariam auxiliando, a exemplo do que ocorre nas Cortes Federais dos Estados Unidos. Também se deseja verificar a quantidade desses profissionais em cada grau de jurisdição, além de verificar se o magistrado tem autonomia para determinar quantos auxiliares terá. Na pergunta 6, desejou-se verificar se o tribunal tem alguma ação institucional que atue sobre as serventias com maior quantidade de processos em seu acervo, intervindo na alocação por carga de trabalho.

Esse grupo de questões procurava descobrir se a alocação de assessores fica a cargo do magistrado, ou se algum órgão central do tribunal tem ingerência sobre a equipe de assessoria do magistrado, remanejando assessores segundo algum critério.

Questão 2 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 1º grau ?

Questão 3 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 2º grau ?

Questão 2 e questão 3. A média de assessores no 1º grau é de 1,5 assessor para auxiliar cada magistrado, não fazendo distinção entre titular e substituto (ou “auxiliar” em alguns casos), e maior quantidade no 2º grau, 27 no STF, 32 no STJ e 40 auxiliares do TST. A média do 2º grau é de 5,6 auxiliares por magistrado.



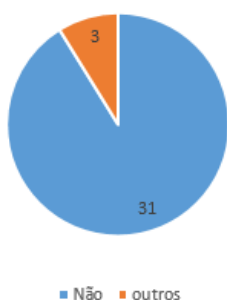
Com apenas um auxiliar para cada magistrado no primeiro grau, é difícil falar-se em realocação de pessoal excedente ou ocioso, pois caso ocorresse, o magistrado que cedesse o seu pessoal ficaria sem auxiliar de elaboração de minutas e teria de realizar essa tarefa mesmo naqueles casos de menor complexidade já descritos que requerem apenas a “montagem” do texto da decisão, o que poderia ser considerado ineficiente, pois deixaria a cargo de um profissional especializado e caro uma tarefa bem simples. Já no segundo grau e nos tribunais superiores é possível falar-se em realocação de auxiliares dos gabinetes com menor quantidade de processos para aqueles com maior quantidade, no entanto, nesse grau de jurisdição na maior parte dos tribunais não há previsão de ajuste do quadro de servidores de acordo com o acervo de processos.

Questão 4 – A quantidade de assessores é determinada pelo magistrado?

Na questão 4, procurou-se fazer uma distinção entre o pessoal alocado na serventia e o pessoal que efetivamente executa a atividade de elaboração de minutas, “assessor” na concepção mais ampla utilizada na pesquisa, procurando descobrir se o magistrado pode remanejar o pessoal lotado em sua unidade para essa atribuição.

A maioria dos tribunais respondeu que não (31 tribunais, 91,2%), apenas dois tribunais responderam de outra forma e um não respondeu a essa questão especificamente (TJGO). O TRT21 e o TJDFT responderam que o magistrado tem liberdade dentre o pessoal de sua serventia, o TRT21 respondeu que em gabinete (2º grau) é livre e o TJDFT respondeu que é livre dentre o pessoal da vara.

A Quantidade de assessores é determinada pelo magistrado



Questão 5 – A quantidade de assessores é fixa por serventia judicial?

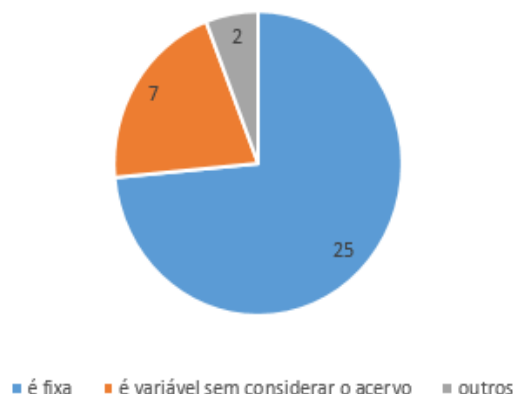
Questão 6 - A quantidade de assessores varia de acordo com o acervo de processos da serventia judicial?

Essas questões procuravam fazer o fechamento com as questões 3 e 4 verificando se algum tribunal utiliza alocação de assessores variável de acordo com o acervo de processo, que parece ser o critério mais justo.

Como a proposta de alocação de equipes centrais de assessorias leva em conta a quantidade de processo existente em cada serventia, é necessário verificar se já existe algum tribunal adotando esse critério atualmente.

O que se verificou na prática é que a quantidade de assessores alocados a cada serventia é fixa em 25 tribunais respondentes (73,5%). E dentre os outros, nenhum utiliza o critério de verificar a quantidade de processos no acervo. Dentre os TRT's, 7 responderam que a quantidade é variável segundo os critérios estabelecidos na Res. 63 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, de 2010 (Res 63 CSJT/10). O TJGO não respondeu a essa questão e o TJAP respondeu que utiliza faixas de quantidades de processos para estabelecer a quantidade de assessores alocada na primeira instância (até 2499 = 1 assessor, acima de 2500=2 assessores).

A Quantidade de assessores por serventia



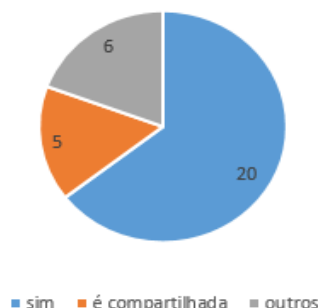
O Conselho Superior da Justiça do Trabalho editou a Resolução 160 em Novembro de 2015, alterando a Resolução 63/2010, que dispõe sobre a estrutura de pessoal da Justiça do Trabalho, determinando que a alocação de pessoal no 1º grau seja realizada de acordo com a média de processos recebidos nos últimos 3 anos. Embora essa resolução tenha aplicação em toda a justiça do trabalho, quando realizada a pesquisa, entre junho e setembro de 2017, somente 7 TRT's estavam aplicando-a.

Questão 6.1 - No 1º grau, A quantidade de assessores é a mesma para o magistrado titular e para o substituto? (31 tribunais respondentes, excluídos os tribunais superiores)

Essa questão buscava verificar se, quando houvesse mais de um magistrado na serventia (contando com juiz substituto, ou auxiliar, além do titular), os juízes adicionais contariam com equipe de assessores adicionais ou o quadro de assessores seria o mesmo da serventia, mais uma vez verificando se a quantidade de assessores sofreria variação e se a relação entre equipe de assessoria seria pessoal com o magistrado.

Dentre os tribunais respondentes, 20 responderam sim a essa questão (64,5%), 5 responderam que a equipe é a mesma para os dois, sendo compartilhada (16,1%), o TRT1 respondeu que cada serventia conta com 1 ou 2 assessores, a depender da serventia, o TRT8 e o TJGO não responderam a essa questão, o TRT3 respondeu que não sem explicitar, o TJMA respondeu que só o juiz titular tem assessor e o TJSC respondeu que o titular dispõe de 3 assessores enquanto o substituto dispõe de 1 assessor.

A Quantidade de assessores é a mesma para o titular e o substituto



Da forma como foi formulada a questão pode se interpretar que quando a equipe de assessoria é compartilhada entre todos os juízes da serventia, a resposta poderia ser sim, sendo necessário registrar que a imprecisão na formulação da questão pode ter comprometido o resultado. Nessa hipótese, o percentual de equipes compartilhadas seria de 80,6%.

Nesse grupo, podemos concluir que em poucos tribunais há uma gestão específica dessas importantes equipes, pois mesmo os TRT's, que dispõem de Resolução sobre alocação de pessoal com quantidades variáveis, não especifica esse cargo, ou atribuição, descrevendo genericamente a "alocação de pessoal", o que atinge qualquer cargo/atribuição.

A gestão de equipes de assessorias ainda carece de otimização, pois a maioria dos tribunais trabalha com equipes de assessorias em quantidade fixa independente do acervo de processos. Mesmo a alocação pela variação dos processos recebidos nos últimos 3 anos determinada pela Res 63/CSJT poderia considerar os processos já existentes no acervo, o que parece ser mais justo e equilibrar as condições de alocação de pessoal.

Grupo 3 – Equipes de assessores do Tribunal (*“central staff attorney” ou “força tarefa”*)

(5 questões)

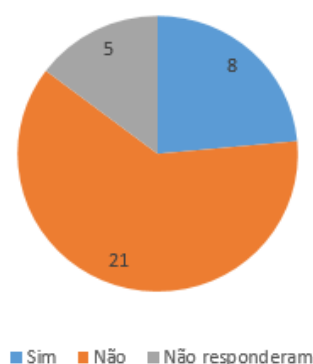
Nesse bloco procuramos descobrir se os tribunais utilizam algum tipo de equipe central de assessoria com alocação temporária ou não, para auxiliar as serventias com maior quantidade de processos e de que forma é a composição e alocação desta equipe.

Questão 7 - Este Tribunal utiliza de serviço central de assessoria que pode ser alocada para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisões?

Embora não seja uma idéia nova, já que essa forma de trabalho é utilizada na justiça federal dos EUA desde a década de 60, o que foi constatado é que poucos tribunais a utilizam no Brasil.

Apenas 8 tribunais (23,5%) dos 34 respondentes utilizam esse tipo de assessoria central.

Tribunal utiliza Assessoria Central



Essa primeira questão do bloco, caso tenha resposta negativa, prejudica as demais questões, assim só os 8 tribunais que responderam sim a essa questão, responderam as demais questões do bloco.

Questão 8 - Quantos assessores estão disponíveis no órgão central para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisão ?

Questão 9 - Esta assessoria do órgão central fica alocada por quanto tempo em cada serventia judicial?

Questão 10 – Esta assessoria do órgão central é permanente ?

Questão 11 - Esta assessoria do órgão central foi criada por um período determinado ?

Destaca-se nas respostas desse bloco de questões a composição dessas equipes no TJDF e TJMA, onde se utilizam equipes de magistrados auxiliados por servidores, os dois tribunais com 6 magistrados. Essa composição é peculiar porque se outro magistrado finalizar a decisão do processo poderia estar-se ferindo o princípio do juiz natural e se o magistrado da equipe central não puder finalizar a decisão, apenas redigindo-a, estaria caracterizada uma

subutilização de um profissional altamente caro e especializado. Nesses casos, sempre se dá preferência de finalização da decisão ao titular da unidade atendida.

No TJDFT a equipe não se desloca ao local de auxílio, mas os processos são deslocados para o órgão central, para serem examinados e decididos pela equipe central.

Dentre os tribunais superiores, apenas o STJ utiliza esse tipo de assessoria com uma equipe de 12 servidores.

Quanto ao prazo de existência da equipe central, apenas o TJMG respondeu que a existência dessa equipe tem prazo determinado, nos outros 7 tribunais que responderam sim essas equipes têm existência permanente.

A alocação é sempre temporária, podendo variar de 15 dias a 6 meses de alocação, conforme o tribunal. Nenhum tribunal informou se essa alocação deve atingir alguma meta de baixa de acervo, ou algo do gênero.

Cerca de 61,7% (21 tribunais) responderam que não utilizam esse tipo de auxílio e 5 não responderam a essa questão (14,7%).

Dentre os tribunais que utilizam esse tipo de assessoria central, o TJGO utiliza um trabalho prévio de organização das unidades em que será alocada a assessoria central e só após o diagnóstico e ajuste de procedimentos será alocada essa equipe por um certo tempo. Esse tribunal ainda conta com acompanhamento do desempenho da unidade por até um ano após a utilização desse serviço.

O TJGO informa ainda que conta com equipes especializadas por área, sendo 9 assessores de área cível e 4 de área criminal.

Grupo 4 – Sobre o perfil dos assessores

(8 questões)

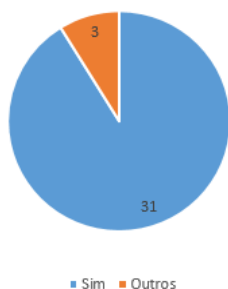
Nesse bloco de questões buscou-se identificar se o vínculo do assessor é pessoal ou não, além de identificar se existe algum tipo de processo seletivo ou formação exigida para esse tipo de atribuição, com a finalidade de traçar o perfil desejável para exercer a atividade de assessor.

12 - Os integrantes da equipe de assessores que auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisão são selecionados pelo próprio magistrado?

Diversas outras atividades previstas no quadro de pessoal do judiciário contam com o apoio das áreas de gestão de pessoas dos tribunais para selecioná-los. Nessa questão busca-se verificar quem, dentro dos tribunais, é o responsável pela seleção dos assessores.

Dos 34 tribunais que responderam ao questionário, 31 responderam sim a essa questão, num percentual de 91,2%, o que parece ser a regra e nem causa espécie, pois a assessoria de magistrados é considerada uma função de confiança e considera-se que não poderia ser feito de outra forma.

Seleção executada pelo próprio magistrado



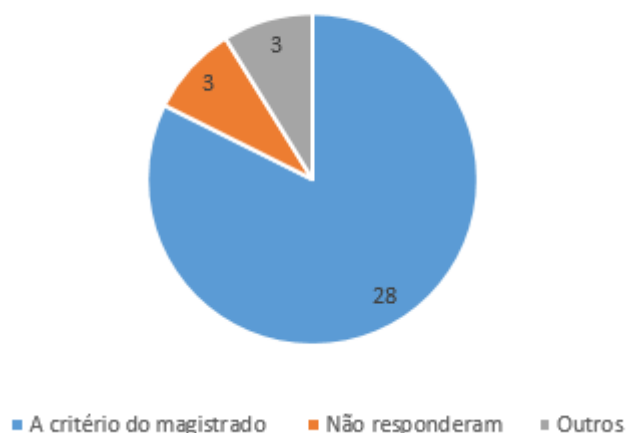
Os 3 tribunais divergentes, são o TJAP e o TJGO, que responderam ao questionário, mas não a essa questão e o TRT14 que informou que no primeiro grau de jurisdição é realizada uma análise técnica e no segundo grau é realizada escolha pelo magistrado.

12.1 – É realizado algum tipo de “processo seletivo” (favor descrever)?

Nesta questão busca-se descobrir se existe algum processo seletivo institucionalizado no tribunal para escolha do pessoal que vai desempenhar a atividade de elaboração de minutas de decisão e, caso exista, como é essa seleção.

13 tribunais responderam que não a essa questão e 14 responderam que fica a critério do magistrado ou que o critério é de escolha livre pelo magistrado, respostas que foram tabuladas como de mesmo significado, perfazendo um total de 27 tribunais em que não há critério estabelecido para a escolha dos assessores, representando 79,4% dos respondentes.

É realizado processo seletivo?



Dentre as respostas positivas, alguns tribunais informam que o magistrado pode realizar seleção e alguns informam como é essa seleção interna, que pode se valer de edital interno (TRT12), elaboração de minuta (TRT15), entrevista e análise de currículo e teste prático (TRT4) e o TRT23 informa que a seleção deve atender a res. Adm 115/2017, que traz em seu art. 44 os critérios para preenchimento de vaga não relacionada a função comissionada ou cargo em comissão, donde se conclui que as vagas de assessor também podem ser preenchidas a critério do magistrado elevando o percentual de tribunais em que a seleção de assessores fica a critério do magistrado para 82,3%.

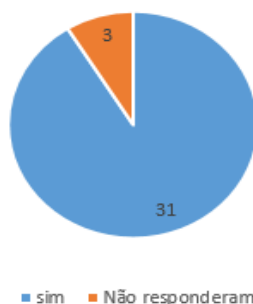
3 tribunais não responderam a essa questão, embora tenham respondido ao questionário (TJAP, TJGO e TRT8).

13 - Esses assessores são "gratificados" (recebem Funções comissionadas")?

Nesta questão busca-se verificar se o exercício da atividade de elaboração de minutas de decisão acarreta algum aumento de remuneração para o pessoal que a exercer

Dentre os tribunais respondentes ao questionário 31 responderam sim a essa questão, num percentual de 91,2%. Os outros 3 tribunais não responderam a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

Esta atividade acarreta aumento de remuneração
(gratificação)



Dentre todas as funções que um funcionário da justiça pode desempenhar, a assessoria de magistrados é considerada uma função nobre e de confiança, daí que em todos os tribunais essa atribuição conta com um adicional de remuneração, a função comissionada, ou “gratificação”.

14 - Os assessores são bacharéis em direito?

Nesta questão busca-se descobrir as exigências práticas para o exercício da atividade de elaboração de minutas de decisão com vistas a subsidiar a sugestão de um perfil que sirva como base para uma seleção desvinculada do magistrado.

22 tribunais (64,7%) responderam sim a esta questão, o que pode ser considerado um baixo percentual, porque os assessores auxiliam os magistrados na elaboração de uma peça que exige profundo conhecimento jurídico, a própria decisão judicial.

Assessores são bacharéis em Direito



Alguns tribunais fazem a distinção entre assessores e assistentes, sendo que aqueles que ocupam o cargo de assessores devem ser bacharéis em direito e aqueles que ocupam o cargo de assistentes não necessariamente devem ser formados em direito, embora também realizem a atividade de elaboração de minutas de decisão.

Em 10 tribunais (29,4%) não há essa exigência e a resposta foi dada com afirmações do tipo “a praxe é que sejam bacharéis”, mas “não há essa exigência”, ou que “essa exigência fica a critério do magistrado”, “a grande maioria é”.

2 tribunais deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

15 - Existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito (incluindo 1º e 2º graus)?

Esta questão ainda diz respeito ao perfil atual das equipes de assessoria, fazendo um fechamento com a questão anterior, quanto à exigência de formação específica para o exercício dessa atividade.

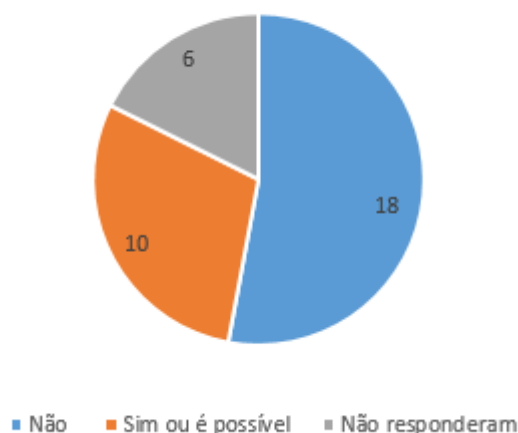
18 tribunais (52,9%) responderam que não existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito.

8 tribunais (23,5%) responderam que existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito, sendo que alguns utilizaram os termos “é possível”, resposta que foi tabulada como sim.

2 tribunais responderam que fica a critério do magistrado que assessores que não são bacharéis em direito elaborem minutas de decisão, o que pode ser considerado como resposta sim, já que não há exigência formal de formação jurídica, elevando o percentual de tribunais em que existem assessores que não têm formação jurídica para 29,4%, quase um terço dos tribunais brasileiros.

6 tribunais deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

Existem assessores não bacharéis em Direito

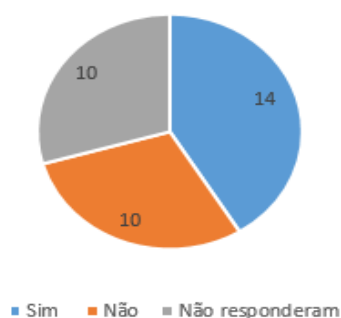


Ainda a título de se levantar a formação necessária para se executar as tarefas de elaboração de minutas de decisão, e saindo do mundo ideal para a realidade brasileira, percebemos que o magistrado brasileiro trabalha com a força de trabalho disponível, seja bacharel em direito ou não.

16 - É possível que existam estagiários elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?

Questão em que ainda se investiga o perfil existente das equipes de elaboração de minutas de decisão. O estagiário não é formado em direito, mas em boa parte dos tribunais, já participa de procedimento altamente especializado que exige conhecimentos jurídicos profundos e atualizados.

É possível que existam estagiários elaborando minutas



14 tribunais (41,2%) responderam que sim, afirmando existir estagiários elaborando minutas de decisão. Os tribunais que responderam que fica a critério do magistrado foram

contabilizados como resposta sim, já que a questão perguntava apenas sobre a possibilidade de que exista estagiários elaborando minutas.

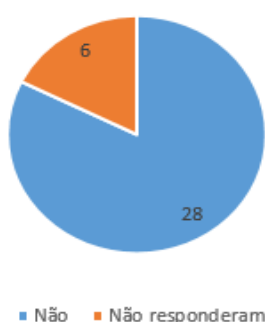
10 tribunais (29,4%) responderam que não.

10 tribunais (29,4%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

17 - É possível que existam funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?

Questão em que ainda se investiga o perfil existente das equipes de elaboração de minutas de decisão. A utilização de terceirizados nessa atividade que é de apoio, não se confundindo com a atividade do magistrado, poderia acrescentar uma força de trabalho quase sem limite para auxiliar os magistrados, com prazo determinado, só onerando a administração durante a vigência do contrato, que poderia vigir até que se reduzissem as desigualdades de acervo de processos. No entanto, não é empregada no judiciário brasileiro. Diversos tribunais responderam que somente utilizam serviços terceirizados em atividades como segurança, vigilância, copa motoristas e outras, nunca na área fim.

É possível que existam terceirizados elaborando minutas



28 tribunais (82,4%) responderam que não, afirmando não existir funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão.

6 tribunais (17,6%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

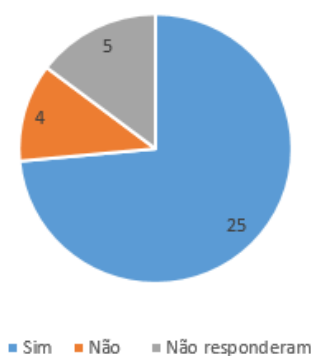
18 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 1º grau ?

Essa questão, juntamente com a questão 19 visava descobrir se seria viável o trabalho de assessorias centrais baseadas no próprio tribunal, com o mínimo deslocamento possível para as serventias em que fossem atuar.

Com o alto índice de casos novos eletrônicos constante do relatório justiça em Números, cerca de 70%, é de se supor que daqui a alguns anos, quando ocorrer a renovação do estoque de processos, seja possível que todos os tribunais possam auxiliar suas serventias mais distantes a partir da própria sede do tribunal, economizando diárias e passagens, com melhor uso dos recursos públicos.

Com os recursos necessários para o uso do teletrabalho disponíveis na maioria dos tribunais, pode-se estudar a possibilidade de uma assessoria central do próprio Conselho Nacional de Justiça, que possa atuar nos tribunais mais carentes de recursos a partir de sua sede em Brasília, com custos reduzidos.

Teletrabalho no 1º grau



25 tribunais (73,5%) responderam que sim, afirmando existir assessores trabalhando em regime de teletrabalho ou home-office no primeiro grau de jurisdição. Os tribunais que responderam que “é possível”, ou que fica a critério do magistrado, foram contabilizados como sim, pois esta resposta indica que existem os recursos para esse tipo de trabalho.

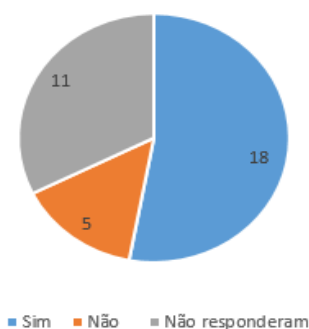
4 tribunais (11,8%) responderam que não.

5 tribunais (14,7%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

19 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 2º grau ? (31 tribunais respondentes, excluídos os tribunais superiores)

Como os recursos tecnológicos muitas vezes são diferentes para o 1º grau e para o 2º grau, foi solicitada resposta separada para cada grau. Esperava-se que o percentual de teletrabalho no 2º grau fosse superior ao do primeiro grau, por que as sedes dos tribunais normalmente se localizam nas capitais de Estados e dispõem de melhores recursos, no entanto, o percentual encontrado foi menor do que o do 1º grau, talvez devido ao maior percentual de abstenções nessa questão.

Teletrabalho no 2º grau



18 tribunais (58,1%) responderam que sim, afirmando existir assessores trabalhando em regime de teletrabalho ou home-office no segundo grau de jurisdição. Os tribunais que responderam que “é possível”, ou que fica a critério do magistrado, foram contabilizados como sim, pois esta resposta indica que existem os recursos para esse tipo de trabalho.

5 tribunais (16,1%) responderam que não.

11 tribunais (35,5%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

Grupo 5 – Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)

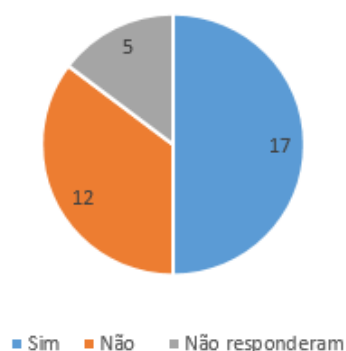
(10 questões)

As questões desse grupo foram elaboradas de forma a descobrir a situação atual do Poder Judiciário com relação aos métodos de trabalho, pois para se contar com uma assessoria central, é necessário que as serventias de mesmo tipo adotem métodos de trabalho padronizados, de forma que o assessor de um órgão central, que é alocado temporariamente nas serventias, não tenha que ser treinado a cada realocação, otimizando assim o seu tempo de trabalho naquela serventia.

20 – Este tribunal tem procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais?

Nesta questão, formulada para ser respondida de forma direta, busca-se descobrir se os tribunais já contam com alguma padronização de procedimentos. O Termo cartório judicial pode ter sido interpretado como a parte da serventia judicial denominada Secretaria, daí o alto índice de respostas positivas. Este grupo conta com outras questões que auxiliam a esclarecer a situação da padronização de procedimentos.

Procedimentos padronizados de gestão de cartório judicial



17 tribunais (50%) responderam que sim, confirmando existir procedimentos padronizados de gestão de cartórios judiciais. Algumas respostas não afirmativas foram contabilizadas como não, tais como “em elaboração”.

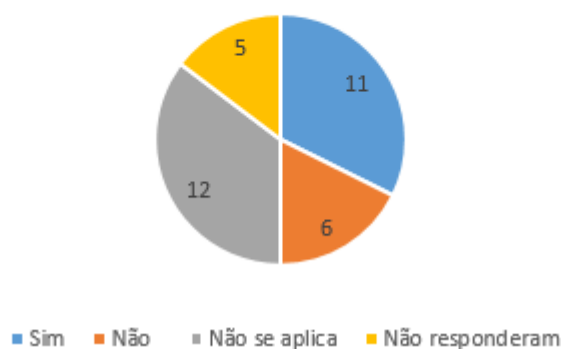
12 tribunais (35,3%) responderam que não.

05 tribunais (14,7%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

21– Esses procedimentos são de observância obrigatória pelos magistrados?

Nessa questão o que se busca descobrir é se existem procedimentos estabelecidos pelo órgão central, o tribunal, que poderia contar com pessoal técnico em administração, para que os magistrados, que normalmente não têm essa formação, possam ter algum apoio na sua atividade gerencial do cartório.

Procedimentos padronizados de gestão de cartório judicial são obrigatórios para o magistrado



11 tribunais (32,4%) responderam que sim, confirmando que os procedimentos padronizados de gestão de cartórios judiciais são de observância obrigatória pelos magistrados. Alguns tribunais fizeram menção a obrigatoriedade apenas no primeiro grau de jurisdição.

06 tribunais (17,6%) responderam que não.

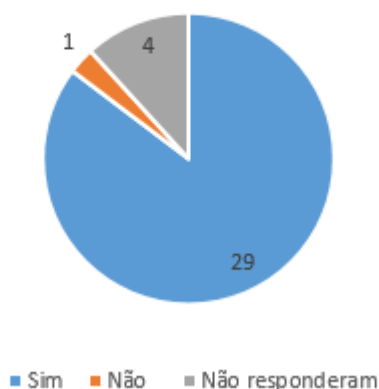
05 tribunais (14,7%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

Os 12 tribunais que responderam não à questão 20, admitindo não ter procedimentos padronizados de gestão de cartórios judiciais foram contabilizados com resposta “Não se Aplica” na questão 21.

22 – O magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho?

Ainda investigando sobre a escolha dos métodos de trabalho do magistrado e sobre o apoio do tribunal na elaboração dos métodos e sugestão aos magistrados.

Magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho



29 tribunais (85,3%) responderam que sim, indicando que os magistrados têm autonomia para escolher métodos de trabalho. As respostas do tipo “têm autonomia relativa”, ou “têm naquilo em que não contrariar as normas” foram contabilizadas como sim.

1 tribunal (2,9%) respondeu que não.

04 tribunais (11,8%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

Curiosamente 10 tribunais, TRT6, TRT8, TRT9, TRT14, TRT15, TRT18, TJSP, TJDFT, TJPI e TJES, responderam que sim na questão 21, e sim novamente na questão 22, causando uma aparente contradição, pois os procedimentos padronizados de gestão são de observância obrigatória pelos magistrados e ao mesmo tempo estes têm autonomia para escolher métodos de trabalho.

Essa aparente contradição pode ser explicada pela distinção que os tribunais fazem entre os métodos de gestão do cartório, referentes às atividades de juntada, andamento processual, intimações e outras e os métodos de trabalho no gabinete do magistrado, como triagem de processos, designação de atribuições aos servidores, controle de cotas de produção dos

assessores, gestão dos modelos de decisão/despacho, e outros, o que pode indicar que os métodos de gestão padronizados só atingem as atividades de processamento, não as de julgamento.

23 – As cotas de “produção” de minutas pelos assessores são estabelecidas pelo magistrado?

Essa questão visa descobrir se os tribunais têm alguma ingerência no acompanhamento da produção de minutas de decisão pelas assessorias, pois são recurso públicos colocados à disposição dos magistrados e que muitas vezes podem estar sendo melhor utilizados em algumas serventias do que em outras em que realizem o mesmo tipo de serviço. Sem acompanhamento central, não há como saber se a produtividade das assessorias das serventias equivalentes também é equivalente.

As cotas de produção das assessorias são estabelecidas pelos magistrados



26 tribunais (76,5%) responderam que sim a essa questão, reforçando mais uma vez a autonomia do magistrado para gerenciar o seu ambiente de trabalho.

1 tribunal (2,9%) respondeu que não(TJAP).

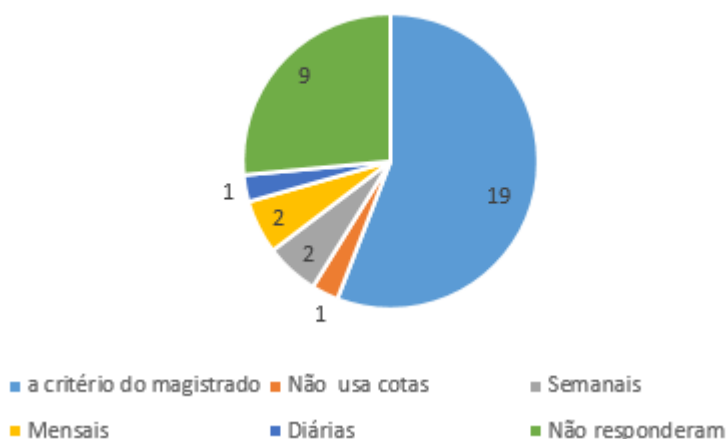
5 tribunais (14,7%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

O TRT20 respondeu que não utiliza cotas de produção e o TRT14 que só utiliza cotas no segundo grau de jurisdição

23.1 São diárias ou mensais?

Nessa questão busca-se descobrir se é possível padronizar algum controle de produção de minutas de decisão pelas equipes de assessoria de magistrados, verificando quais os valores atualmente em uso.

As cotas de produção são diárias ou mensais



O TRT6 e o TRT18 responderam que são semanais, o TRT14 e o TJRO responderam que são mensais, o TRT8 respondeu que são diárias.

19 tribunais (55,9%) responderam que fica a critério do magistrado o estabelecimento de cotas.

1 tribunal (2,9%) respondeu que não utiliza cotas (TRT20).

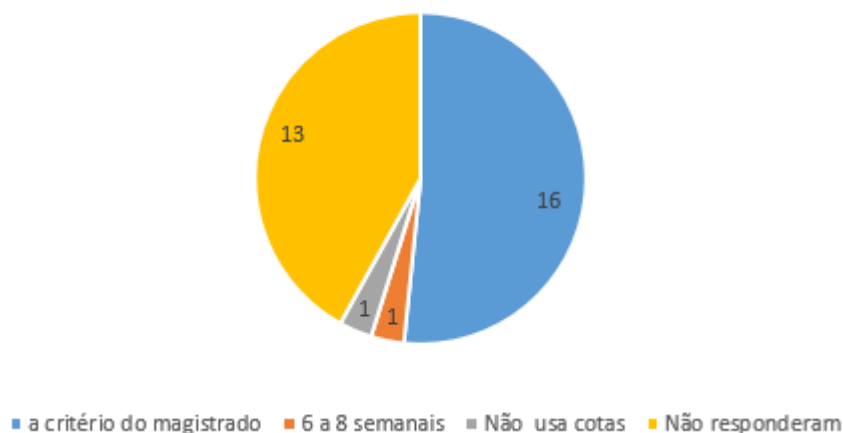
9 tribunais (26,5%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

Com mais da metade dos tribunais respondendo que fica a critério do magistrado, percebe-se que não é possível estabelecer sequer um período de apuração da produção esperada para as assessorias e esses servidores podem ter desempenhos os mais variados.

24 – Quais as cotas em uso hoje no 1º grau (favor especificar, caso necessário)? (31 tribunais respondentes, excluídos os tribunais superiores)

Nessa questão buscava-se quantificar a produção esperada dos assessores para tentar estabelecer uma quantidade mínima no período considerado, a partir dos valores atualmente em uso.

Quais as cotas em uso no 1º grau



O TRT6 respondeu que é de 6 a 8 minutos semanalmente.

16 tribunais (51,6%) responderam que fica a critério do magistrado o controle de cotas.

1 tribunal (3,9%) respondeu que não utiliza cotas (TRT20).

13 tribunais (41,9%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

Com mais da metade dos tribunais respondendo que fica a critério do magistrado, percebe-se que não é possível estabelecer sequer uma cota genérica para o primeiro grau, mesmo que se considere uma média, para ajustar posteriormente. O único tribunal que informou um valor foi o TRT6, indicando que os tribunais não conhecem e/ou não acompanham o trabalho dessas equipes sequer para dar ao magistrado uma noção do que esperar de seus assessores.

25 - Quais as cotas em uso hoje no 2º grau (favor especificar, caso necessário)? (31 tribunais respondentes, excluídos os tribunais superiores)

Nessa questão buscava-se verificar quais os valores em uso no segundo grau, sabendo que no segundo grau os procedimentos são diferentes, pois na maioria das vezes já se tem uma decisão do primeiro grau para balizar o trabalho do assessor, imagina-se que as cotas seriam maiores.

Quais as cotas em uso no 2º grau



16 tribunais (51,6%) responderam que fica a critério do magistrado o controle de cotas.

1 tribunal (3,2%) respondeu que não utiliza cotas (TRT20).

14 tribunais (45,2%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

As respostas as questões 23,24 e 25 poderiam servir para se estabelecer valores iniciais de trabalho para uma equipe de assessores desvinculadas dos magistrados, a partir das médias dos valores encontrados, no entanto, o que se revelou foi que os tribunais não conhecem como os magistrados realizam a gestão dessas equipes, e nem os auxiliam nessa tarefa. Esse pode ser mais um vício de eficiência detectado, pois importantes recursos podem estar sendo subutilizados, ou explorados, sem que os órgãos centrais participem ao menos da fiscalização dessa gestão.

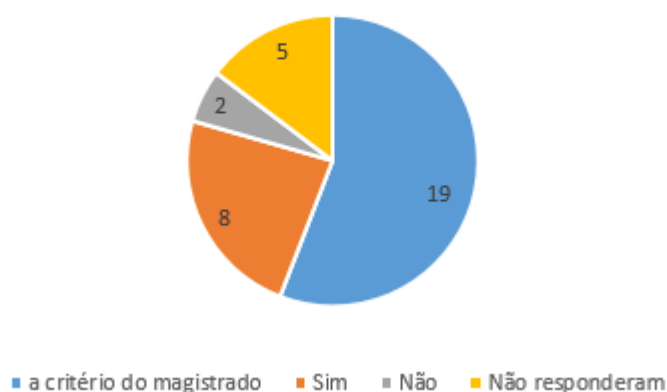
As perguntas referentes às quantidades de minutas produzidas pelos auxiliares ainda poderiam contribuir para um cálculo da carga de trabalho do magistrado mais justa, considerando que os assessores só tratam dos casos mais simples, poderia se atribuir um peso diferente para esses casos, ajustando o cálculo com um valor mais próximo da realidade brasileira. No entanto, nessas questões, os tribunais, em sua grande maioria, responderam que fica a cargo do magistrado controlar essas cotas, ou não informaram as cotas. Como indica a resposta à questão 23, aqueles que não informaram as cotas provavelmente não as conhecem por também deixarem a critério do magistrado o seu controle.

26 – É utilizado o procedimento de triagem dos casos repetidos, ou “casos fáceis”?

Nessa questão buscava-se descobrir se os tribunais orientam os magistrados na triagem dos casos a julgar indicando métodos de triagem de casos fáceis, que poderiam ser julgados mais rapidamente, aplicando-se modelos de decisão e otimizando o uso das equipes de triagem, pois esta seria uma tarefa que se encaixaria perfeitamente na área de atuação dessas equipes.

O TJAP informou que só é utilizado esse procedimento nos juizados especiais, o TJGO informou que existe uma portaria (32/corregedoria) que normatiza os critérios para utilização das equipes de apoio, respostas contabilizadas como sim.

É utilizada a triagem de casos repetidos ou casos fáceis



19 tribunais (55,9%) responderam que fica a critério do magistrado a utilização de procedimento de triagem de casos repetidos ou “casos fáceis”.

8 tribunais (23,5%) responderam que é utilizado procedimento de triagem de casos repetidos ou “casos fáceis”.

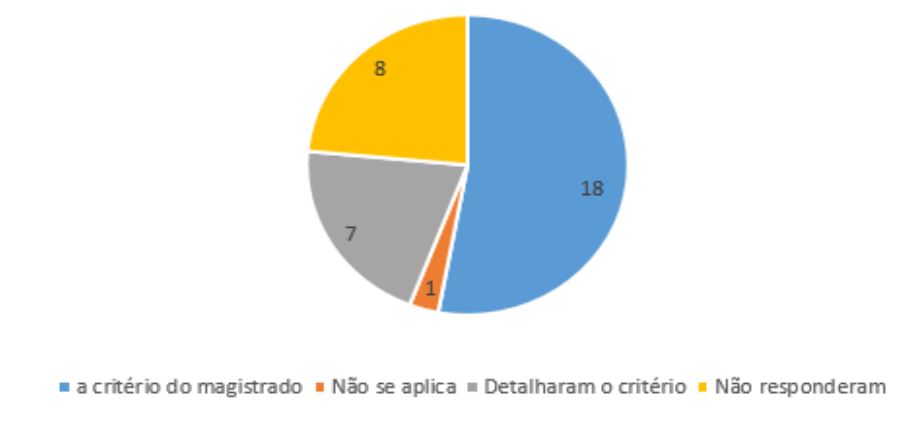
2 tribunais (5,9%) responderam que não é utilizado procedimento de triagem de casos repetidos ou “casos fáceis”.

5 tribunais (14,7%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

27 – Quais os critérios de triagem?

Nessa questão buscava-se verificar se havia algum critério mais recorrente, que pudesse ser sugerido para outros tribunais, ou utilizado numa equipe de assessoria central.

Qual o critério de triagem



7 tribunais (20,6%) responderam especificando quais os critérios utilizados para triar os casos repetidos ou “casos fáceis”, listados a seguir.

O TRT12 indicou como critério a verificação de antiguidade e complexidade do caso.

O TRT14 indicou como critério a verificação de matérias idênticas, se os casos têm o mesmo advogado e se ocorre o enquadramento em algum precedente.

O TRT15 indicou a portaria GP-CR 01/2014 como critério

O TJMG, que respondeu que não tem procedimento de triagem de casos fáceis indicou como critérios a verificação se a remessa está correta, se tem impedimento ou suspeição, se apresenta irregularidades ou erros.

O TJGO indicou os critérios da portaria 32/2015 corregedoria/TJGO, que indica a seleção de casos repetidos e de menor complexidade.

O TJAP indica que nos juizados especiais as demandas repetidas são julgadas em lote, o que pressupõe uma seleção desse tipo de demanda.

O TJRO indica como critério a separação dos processos que exigem perícia.

O critério de complexidade utilizado por alguns tribunais é bastante subjetivo e não acrescenta muito, pois nesse termo podem ser enquadrados vários tipos de seleção, como casos repetidos, com erros, com irregularidades, que não teriam complexidade .

18 tribunais (52,9%) responderam que fica a critério do magistrado estabelecer a utilização de procedimento de triagem de casos repetidos ou “casos fáceis”, sem especificar.

1 tribunal (TRT4) enquadrrou-se na resposta não se aplica por ter respondido à questão anterior indicando que não utiliza triagem de casos fáceis ou repetidos.

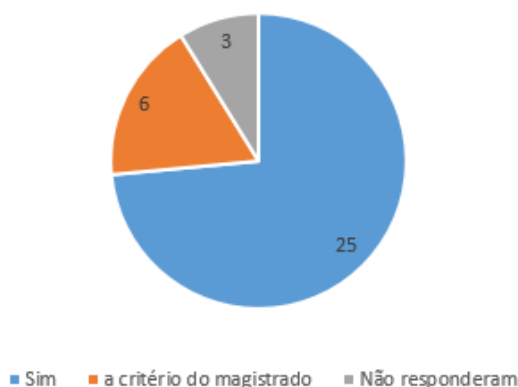
8 tribunais (23,5%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

Mesmo dentre aqueles tribunais que detalharam os critérios adotados não se identifica um critério mais recorrente, indicando que os critérios relacionados não são resultado de estudos técnicos, mas de outros fatores mais variados, como a experiência ou o senso comum dos envolvidos.

28 – Os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos?

Nessa questão buscava-se verificar se esse critério de seleção de casos a julgar teria uniformidade de utilização entre os tribunais, já que embora seja estabelecido por lei, o CPC/15, admite variações, já que a lei usou o termo “preferencialmente” em sua adoção.

Processos antigos têm prioridade sobre os novos



25 tribunais (73,5%) responderam os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos. As respostas do tipo “é recomendado”, “nos termos da lei”, foram contabilizadas como sim.

6 tribunais responderam que a utilização dessa priorização fica a critério do magistrado

3 tribunais (9,1%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

As respostas indicam que embora a lei permita a adoção de outra ordem de julgamento, a maioria dos tribunais adotam o critério preferencial da lei e alguns deixam a critério do magistrado, o que também pode resultar na observância dessa mesma ordem.

29 – No 1º grau , como é dividida a carga de trabalho entre o magistrado titular e o substituto? (31 tribunais respondentes, excluídos os tribunais superiores)

Nessa questão ainda se busca identificar os métodos de trabalho dos gabinetes de magistrados, agora considerando a divisão do trabalho entre os magistrados da mesma serventia.

Como é a divisão do trabalho entre titular e substituto



8 (25,8%) tribunais responderam que é realizado um acerto entre eles, indicando que o tribunal não tem recomendação sobre essa questão.

6 (19,4%) tribunais responderam que se utiliza da técnica dos pares e ímpares, onde um magistrado recebe os processos com o último dígito par e o outro magistrado recebe os processos com o dígito ímpar.

8 (25,8%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

6 tribunais responderam “igualmente”, sem especificar o critério utilizado e 2 tribunais responderam que não há divisão .

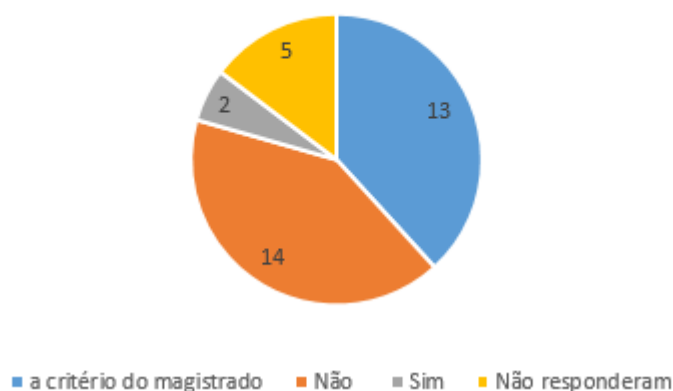
O TRT7 respondeu que “quem encerra a instrução julga”.

Agrupando-se as respostas “igualmente”, “acerto entre eles” e “pares e ímpares”, que parecem ir no mesmo sentido, chegamos à soma de 20 respostas (64,5%) no sentido de haver uma divisão igualitária de carga de trabalho entre os magistrados de uma mesma serventia.

30 – É utilizada “técnica de gestão” que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão (Art. 12, NCPC)? Qual técnica (favor descrever)?

Nessa questão buscava-se descobrir as técnicas de gestão utilizadas pelos tribunais que escapassem da adoção preferencial do critério da lei, o julgamento em ordem cronológica de conclusão. Esse foi o termo utilizado na justificativa do projeto de lei que alterou a redação do artigo 12 do NCPC incluindo o termo “preferencialmente” em seu caput. Foi indicado que a técnica do julgamento em ordem de conclusão era apenas uma das técnicas de gestão que poderiam ser empregadas para se escolher a ordem dos julgamentos numa serventia judicial.

É utilizada "técnica de gestão" que não observe a ordem preferencial do art 12, NCPC



13 (38,2%) tribunais responderam que fica a critério do magistrado.

14 (41,2%) responderam “não” a essa questão.

5 (14,7%) deixaram de responder a essa questão, embora tenham respondido ao questionário.

Respostas do tipo “nos termos da lei” ou “pode-se utilizar” foram contabilizadas como “não”.

O TJGO respondeu que “sim” indicando a portaria 32 como critério e o TRT15 indicou o prazo para prolação da sentença como critério.

As respostas “não” e “fica a critério do magistrado” podem ser agrupadas, pois indicam que não há no tribunal técnica uniforme de gestão que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão. Realizando esse agrupamento, temos que 79,4% dos tribunais respondentes não dispõem de técnica de gestão uniforme que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão, assim a não observância do termo “preferencialmente” do artigo 12 da lei 13.105/15 (NCPC) tem baixa incidência no judiciário brasileiro.

Conclusões da pesquisa

A pesquisa confirmou que as assessorias de elaboração de minutas de decisão para os magistrados são utilizadas por todos os tribunais respondentes a pesquisa (56,7% dos tribunais considerados) podendo-se afirmar que representa o Poder Judiciário todo, uma vez que os tribunais não considerados na pesquisa são aqueles que não têm quadro fixo de magistrados- os TRE’s , e que estes utilizam-se de magistrados de outros tribunais, os quais foram incluídos na pesquisa.

Lembrando que o termo assessor foi utilizado de maneira ampla, de forma a abranger todos que realizam o trabalho de elaboração de minutas para os magistrados, temos a média de 1,5 assessor para cada magistrado nos tribunais de 1º grau, conforme indicado pelas respostas à na questão 2 e a média de 5,6 assessores para cada magistrado de 2º grau, conforme indicado pelas respostas à questão 3. Temos ainda a média de 33 assessores para cada magistrado nos tribunais superiores (incluindo aqui o STF).

Se considerarmos a quantidade de magistrados constante do relatório Justiça em Números de 2017(ano base 2016)¹⁴³, com 18.022 cargos providos (somados 11 do STF), sendo 86 em tribunais superiores (somados 11 do STF), 2.429 de 2º grau e 15.507 de 1º grau, ao multiplicar a média de assessores por grau de jurisdição, teremos 2.838 assessores nos tribunais superiores, 13.602 assessores no 2º grau e 23.261 assessores no 1º grau, totalizando uma força de trabalho de 39.701 assessores nos tribunais brasileiros.

¹⁴³ FI 37 Disponível para consulta em <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pi-justica-em-numeros> consulta em 28/03/2018

Uma equipe considerável de pessoas que divide com o magistrado sua tarefa de aplicar o direito aos casos concretos, realizando etapas importantes de seu processo de trabalho, como pesquisa, seleção de casos, redação, montagem de textos e outras, contribuindo para que este tenha sua produtividade aumentada.

No quadro total do poder judiciário temos, como indicado ainda no relatório Justiça em Números 2017¹⁴⁴, 244.009 servidores, entre efetivos e requisitados, ou seja, os assessores representam 16,3% desse total. Como estamos utilizando a média de 1,5 assessor por magistrado no 1º grau, podemos ter uma variação ao consideramos um tribunal específico, como o TJDF, por exemplo, que respondeu contar com cerca de 5 assessores por magistrado nesse grau de jurisdição.

É certo que todos os servidores do poder judiciário trabalham em atividades de apoio ao julgamento, mesmo aqueles que realizam juntada de petições, intimações, publicações e outras, contribuem para a realização dos julgamentos e para uma maior ou menor celeridade no trâmite dos feitos, no entanto, o assessor merece um olhar mais acurado, pois auxilia o magistrado diretamente em sua atividade fim, a elaboração da decisão judicial.

A distribuição desses profissionais poderia ser mais eficiente se considerasse a quantidade de processos a julgar, incluindo além dos casos recebidos os casos existentes no acervo da serventia judicial, de modo que onde existissem mais processos fossem alocados mais assessores, no entanto, essa não é a prática dos tribunais brasileiros. Na resposta às questões 5 e 6 do questionário, verificou-se que a quantidade de assessores alocados a cada serventia é fixa em 25 tribunais respondentes (73,5%). Dentre os TRT's, 7 responderam que a quantidade é variável segundo os critérios estabelecidos na Res. 63 CSJT/10, que utiliza a média de casos novos recebidos nos últimos 3 anos como critério de alocação de pessoal, sem considerar o acervo. Assim, tem-se que a quantidade de assessores é fixa independente da quantidade de casos a julgar.

Ademais, a seleção dessas equipes de assessorias, na maior parte dos tribunais pesquisados, fica a critério do magistrado, por ser considerado uma função de confiança, com a percepção de ganho financeiro adicional, a vinculação com o magistrado é direta, desde a seleção até o acompanhamento do trabalho diário.

¹⁴⁴ Idem.

Com efeito, as respostas às questões 12 e 12.1 sobre a seleção dos assessores demonstraram que o magistrado tem total liberdade para selecionar seus assessores, sem qualquer interferência da administração dos tribunais, pois 91,2% dos tribunais respondentes disseram que a seleção fica a critério dos magistrados e 79,4% responderam que não é realizado processo seletivo, ou que a seleção fica a critério do magistrado.

Mesmo a formação educacional no Curso de Direito não é uma exigência uniforme para o desempenho dessa atividade, pois dos 34 tribunais respondentes, em 10 (29,4%) não há essa exigência, um percentual alto, considerada a natureza da atividade.

Nas respostas as questões 15 e 16 podemos concluir que é possível que existam estagiários de direito realizando essa atividade e nas respostas à questão 17 que não existem terceirizados realizando essa tarefa.

Nas questões 18 e 19 buscava-se verificar a possibilidade de equipes de assessores localizados em outros locais poderem auxiliar as serventias com maior quantidade de processos e as respostas a essas questões parecem demonstrar essa possibilidade, já que temos um alto percentual de assessores trabalhando em regime de teletrabalho – 73,5% no primeiro grau e 58,1% no segundo grau. Essa realidade, tende a mudar com a disseminação do processo eletrônico, pois o relatório Justiça em Números aponta que 70% dos casos novos de 2016 já iniciaram de forma eletrônica, percentual que vem aumentando a cada ano¹⁴⁵.

Com o teletrabalho, uma outra solução desponta: pode-se pensar em equipes sediadas nas capitais auxiliando serventias do interior, ou equipes do CNJ, sediadas em diversos estados, ou até, numa ação emergencial, mediante incentivos por produção, equipes previamente cadastradas que possam realizar esse trabalho fora da sua jornada habitual. Considerando-se a existência de cerca de 40.000 assessores de magistrados em atuação hoje em dia, segundo os dados fornecidos pelos tribunais, poderia ser criado um cadastro nacional de assessores, identificando a área de atuação de cada um, e autorizando-os a trabalhar remotamente nas serventias com mais processos, ou naquelas que solicitassem o apoio dos órgãos centrais. Esses assessores virtuais poderiam ser remunerados por cada minuta produzida, trabalhando em regime de teletrabalho, em processos eletrônicos previamente disponibilizados pelos magistrados, com controle efetuado pelo tribunal ou pelo CNJ, a depender do vínculo da equipe. Esses assessores poderiam ser incentivados a trabalhar nessa atividade de apoio em horários

¹⁴⁵ FI 76 Disponível para consulta em <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/pi-justica-em-numeros> consulta em 31/03/2018

fora de sua jornada normal, mediante incentivos financeiros, como o pagamento por minuta produzida e homologada pelo magistrado.

Sobre o dia a dia das serventias judiciais, constatou-se que não há uniformidade de métodos de trabalho na maioria das serventias do Brasil, pois as respostas às questões 20, 21 e 22 indicam que mesmo os tribunais que dispõem de métodos de trabalho padronizados (50%) dão autonomia aos magistrados para que escolham o método de trabalho que considerem mais adequado (85,3%). Esse alto percentual de autonomia dos magistrados indica que os métodos de trabalho padronizados são sugeridos, mas não são obrigatórios.

Sobre as cotas de produção de minutas de decisão das equipes de assessoria, método de acompanhamento do trabalho largamente difundido no Brasil, aonde se indica quantas minutas de decisão o assessor deve ser capaz de produzir num período de tempo, as questões 23, 24 e 25 deixam claro que fica a critério do magistrado o estabelecimento de cotas, sua periodicidade e quantidade esperada de produção, sem qualquer interferência do órgão central, sequer para fiscalizar a utilização dessas equipes.

Sobre a escolha dos processos a julgar, verificando se se trata de caso repetido, ou de caso com precedente formado, ou ainda com decisão anterior do magistrado, as respostas às questões 26, 27 com percentual acima de 50% indicam que também fica a critério dos magistrados a utilização de técnica desse tipo.

Na questão 28, embora pareça estar incluído entre os métodos de trabalho citados na questão 26 e 27, a escolha dos processos por ordem de conclusão, dando preferência aos mais antigos, foi respondido que em 75,8% dos tribunais esse critério é observado. Nesse caso, por constar determinação legal, o art. 12 do NCPC, vários tribunais responderam “nos termos da lei”, o que pode indicar uma resposta formal esperada, que na realidade não se consegue dimensionar.

Nas unidades com mais de um magistrado, a divisão do trabalho entre eles, ou fica a depender de acordo entre eles (25,8%), ou se utiliza de algum mecanismo que garanta a distribuição aleatória e igual entre eles, como o critério dos pares e ímpares (19,4%) (questão 29).

Ainda sobre escolha de técnica de gestão, ou método de trabalho, apesar de detectado que os magistrados têm total autonomia na sua escolha, a questão 30 pergunta especificamente

sobre a ordem estabelecida no art 12 do novo cpc, indicando que a justificativa do projeto de lei que alterou a redação do art 12 do novo cpc antes de sua entrada em vigor, para estabelecer que a ordem de julgamentos seria “preferencialmente” em ordem cronológica de conclusão, já que esta é apenas uma das técnicas de gestão que podem ser utilizadas, encontra uma largueza de aplicação prática difícil de se avaliar, já que em 79,4% dos tribunais respondentes se constatou que fica a critério do magistrado a aplicação de alguma técnica de gestão (38,2%) ou que não existe tal técnica (41,2%).

O magistrado seleciona, distribui tarefas, escolhe método de trabalho, controla a produção, e concede gratificações ao pessoal da equipe de assessoria, o que pode dar um caráter de vinculação pessoal muito forte dessas equipes ao magistrado, indicando que nesse caso específico essa gestão ainda pode ser considerada patrimonialista, dificultando a realocação dessas equipes em caso de necessidade ou de folga na produção. Essa delegação aos magistrados para escolha dos métodos de trabalho pode ocasionar uma diversidade tão grande quanto os magistrados existentes e dificulta a sindicalização pela sociedade da eficiência de uma serventia, pois certos indicadores, como a duração razoável do processo, só fazem sentido em comparação com outras serventias com a mesma competência.

Considerações finais

A transparência a respeito das assessorias de magistrados, dos acervos das serventias judiciais e dos métodos de trabalho de cada serventia traria a possibilidade de maior controle social sobre a produtividade e eficiência dos magistrados brasileiros, permitindo a verificação da igualdade de tratamento, celeridade e duração dos processos com mais acuidade.

A abertura desses dados ao escrutínio da sociedade também permitirá verificar as serventias que realmente estão a exigir a atuação da administração dos tribunais e até do CNJ para melhorar a prestação jurisdicional, com a realocação de pessoal ou o apoio de técnicos em administração aos magistrados que estão com dificuldades de gestão.

A uniformização da forma de trabalhar das serventias de mesmo tipo possibilitaria uma verificação da eficiência de cada magistrado, e possibilitaria também a criação de equipe de elaboração de decisões vinculadas aos tribunais e não aos magistrados, o que permitiria a

alocação dinâmica dessas equipes nos locais com maior acervo de processos até a equalização das quantidades de processos entre as serventias com a mesma competência, o que proporcionaria um tratamento mais igual a quem recorre ao poder judiciário.

Em suma, com a transparência sobre alguns dados que já fazem parte da realidade dos órgãos do poder judiciário do Brasil é possível exigir dos órgãos judiciários centrais (os tribunais e o CNJ) a aplicação de técnicas de Gerenciamento de Processo Judicial que aumentariam a eficiência de nossos magistrados, buscando oferecer a quem recorre ao poder judiciário a celeridade e a razoável duração do processo a que tem direito.

A pesquisa sobre as assessorias de magistrados, traz a lume a atuação dessas importantes equipes no judiciário brasileiro, indicando que todos os tribunais do Brasil se utilizam dessa força de trabalho para auxiliar os magistrados em etapas do seu trabalho de elaboração de decisão.

A pesquisa demonstrou ainda que a seleção dessas equipes não tem tratamento uniforme, dependendo de critérios pessoais estabelecidos por cada magistrado, que pode aplicar testes ou não, não existindo um perfil profissional pré-estabelecido que seja do conhecimento dos tribunais ou da sociedade para se executar essa tarefa. A própria formação jurídica é dispensável em grande parte dos tribunais.

O acompanhamento do trabalho dessas equipes também é totalmente dependente das escolhas efetuadas pelos magistrados, não existindo padronização nem de métodos de trabalho e nem de produção desejada, já que a maioria das respostas às questões que trataram desses temas foram “fica a critério dos magistrados”.

A proposta de utilização de forças de trabalho de assessorias centrais, vinculadas ao tribunal, ou ao próprio CNJ, embora não seja um idéia nova, é pouco difundida no Brasil, com poucos tribunais utilizando-se desse expediente.

Com a enorme diferença de carga de trabalho existente entre as diversas serventias judiciais pelo Brasil, ocorre um tratamento desigual a quem recorre ao judiciário, e a utilização de uma equipe dessas poderia ter o resultado de equalizar as quantidades de processos baixando os acervos maiores até atingirem os níveis de outras serventias.

O jurisdicionado não pode arcar com os ônus decorrentes da má gestão do judiciário e nem ser responsabilizado se a serventia aonde está a sua causa tem mais processos do que outra ao lado e deve exigir um tratamento igual ao daquela.

Uma equipe de assessores desse tipo, certamente maior do que a equipe disponível para auxiliar o magistrado, poderia ser alocada numa serventia com grande quantidade de processos até que se equalizasse as condições de trabalho com serventias equivalentes de mesma competência, sendo alocadas em outra serventia a seguir. Ao final desse ciclo, poderia ser desmobilizada, distribuindo-se os assessores entre as serventias do tribunal.

Essas equipes poderiam trabalhar em regime de teletrabalho, das sedes dos tribunais ou de até de outros estados, pois, conforme demonstrou a pesquisa, a utilização do teletrabalho já está bastante difundida no poder judiciário brasileiro.

Um modelo para o trabalho de uma equipe dessas poderia ser o adotado pelo TJGO, que, em suas respostas às questões sobre assessoria central, demonstrou uma forma de trabalho bastante eficiente, com o envio de equipe prévia para a serventia que pediu auxílio para sugerir melhorias e padronização de métodos de trabalho e, só após a implantação dessas melhorias, envia a equipe central de assessoria para auxiliar a elaborar decisões e baixar o acervo. Após algum tempo é realizado novo estudo nas serventias atendidas para verificar se os métodos de trabalho sugeridos continuam sendo utilizados.

Uma outra forma de utilização de equipes centrais, possível após a elaboração de um perfil desejado por área de atuação, seria a alocação dinâmica de assessores, criando-se um cadastro nacional de assessores por perfil, identificando a área de atuação de cada um, e autorizando-os a trabalhar remotamente nas serventias com mais processos, ou naquelas que solicitassem o apoio dos órgãos centrais. Esses assessores virtuais poderiam ser remunerados por cada minuta produzida, trabalhando em regime de teletrabalho, em processos eletrônicos previamente disponibilizados pelos magistrados, com controle efetuado pelo tribunal ou pelo CNJ, a depender do vínculo da equipe.

A descrição do perfil desejado para atuar nessa função foi realizada no capítulo 2 e o cadastramento e seleção dos candidatos deveria observar esse perfil para cada área de atuação, a avaliação poderia ser realizada por uma equipe central, também desvinculada do magistrado, que poderia nem conhecer quem estaria elaborando suas minutas de decisão.

A princípio, em uma espécie de mutirão, os cerca de 40.000 assessores atualmente existentes poderiam ser cadastrados para trabalhar nesse regime, em horários fora de seu expediente normal, sendo remunerados por tarefa ou por hora extra, sempre considerando a quantidade de minutas de decisão produzidas.

Essa é uma variação da idéia central do trabalho – melhoria da gestão das equipes de assessorias – surgida após a verificação do alto índice de utilização de teletrabalho no poder judiciário brasileiro e que pode ser melhor detalhada em outro momento, pois está fora do escopo desse trabalho.

A melhoria da gestão dessas equipes com a adoção de equipe central de assessoria desvinculada dos magistrados e alocada temporariamente nas serventias com mais processos em seu acervo, poderia contribuir para reduzir a desigualdade de tratamento a que estão sujeitos todos aqueles que recorrem ao Poder Judiciário e encontra respaldo na aplicação do Princípio Constitucional da Eficiência, caracterizando-se como uma obrigação do Poder Judiciário para proporcionar uma Boa Administração a quem recorrer a ele.

Bibliografia

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, 2007.

ATAÍDE JUNIOR, Vicente de Paula. O novo juiz e a administração da justiça. Curitiba, Juruá, 2006.

ÁVILA, Humberto. Moralidade, razoabilidade e eficiência na atuação administrativa. Disponível em <http://www.direitodoestado.com.br/artigo/humberto-avila/moralidade-razoabilidade-e-eficiencia-na-atividade-administrativa> acesso em 06/04/2018

BAIER, Paul R., "The Law Clerks: Profile of an Institution" (1973). Journal Articles 294 Disponível em http://digitalcommons.law.lsu.edu/faculty_scholarship/294 acesso em 27/03/2018

BATISTA JUNIOR, Onofre Alves. Princípio constitucional da eficiência administrativa. 2. Ed, Belo Horizonte: Fórum, 2012

BENETTI, Sidnei Agostinho, Da conduta do Juiz, 3ª ed. São Paulo, Saraiva, 2003

BINENBOJM, Gustavo. Uma teoria do direito administrativo: direitos fundamentais, democracia e constitucionalização. Rio de Janeiro: Renovar, 2014.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do serviço público(47-1) Jan – abril de 1996.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Plano diretor da reforma do aparelho do estado. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf> acesso em 17/01/2018

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Reforma gerencial e legitimação do estado social. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v51n1/0034-7612-rap-51-01-00147.pdf> acesso em 06/04/2018

BUCCI, Maria Paula Dallari. Direito administrativo e políticas públicas. São Paulo: Saraiva, 2002

CAHALI, Cláudia Elizabete Schwerz. O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional. Brasília, DF, Gazeta jurídica, 2103

CALHÃO, Antônio Ernani Pedroso. Justiça célere e eficiente: uma questão de governança judicial. São Paulo, LTr, 2010.

CARP, Robert A., STIDHAM, Ronald. The federal courts. Washington DC: CQPress, 4 ed., 2001

CARVALHO, Raquel Melo Urbano de. Cargo em comissão. Função de confiança. Modo de seleção dos agentes públicos. Revista Brasileira de Estudos da Função Pública – RBEFP, Belo Horizonte, ano 1, n. 1, jan./abr. 2012. Parecer. p. 1 Disponível em: <http://www.age.mg.gov.br/images/stories/downloads/advogado/pareceres2010/parecer-internet-15.041.pdf> Acesso em: 22/03/2018.

CARVALHO FILHO. José dos Santos. Manual de direito administrativo. São Paulo: Atlas, 2012

CAVALCANTE, Pedro e CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. Rev. Adm. Pública [online]. 2017, vol.51, n.1, pp.1-26. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612144002> disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-6122017000100002&script=sci_abstract&tlng=pt acesso em 06/04/2018

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. São Paulo: Atlas, 26 ed. 2013

DWORKIN, Ronald. Levando os direitos a sério. São Paulo: Martins Fontes, 2002

FERNANDES, Ricardo Vieira De Carvalho et alli. Inteligência artificial (ia) aplicada ao direito: como construímos a Dra. Luzia, a primeira plataforma do brasil com machine learning utilizado sobre decisões judiciais. In: Tecnologia jurídica e direito digital: I Congresso Internacional de Direito e Tecnologia - 2017/ Ricardo Vieira de Carvalho Femandes, Henrique Araújo Costa, Angelo Gamba Prata de Carvalho (Coord.).— Belo Horizonte : Forum, 2018

FREITAS, Juarez . Discricionariedade administrativa e o direito fundamental à boa administração. 2. Ed. São Paulo: Malheiros editores, 2009.

FREITAS, Juarez . O controle dos atos administrativos e os princípios fundamentais. 4. Ed. São Paulo: Malheiros editores, 2009.

FREITAS, Vladimir Passos de. Assessores, papel essencial em nosso sistema de justiça. Disponível em : <https://www.conjur.com.br/2017-nov-05/segunda-leitura-assessores-papel-essencial-nosso-sistema-justica> acesso em 22/03/2018

GABARDO, Emerson. Princípio constitucional da eficiência administrativa. São Paulo: Dialética, 2002

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000200005&lang=pt acesso em 08/04/2018

GUEDES, Jefferson Carús. Igualdade e desigualdade: introdução conceitual, normativa e histórica dos princípios. São Paulo, Ed Revista dos tribunais, 2014

GULATI, G. Mitu e CHOI, Stephen J. . Which judges write their opinion and should we care? Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=715062 acesso em 07/04/2018

GULATI, G. Mitu e LEVI, David F. Judging measures. disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1333108 acesso em 07/04/2018

GULATI, G. Mitu e POSNER, Richard A. The Management of staff by federal court appeals judges. SSRN, 2015, disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2590179 acesso em 26/09/2016

GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. Administração judiciária gestão cartorária. Brasília : ENFAM, 2011.

GUIMARÃES, Mario. O juiz e a função jurisdicional. Rio de Janeiro: Companhia Editora Forense, 1958

HADDAD, Carlos Henrique Borlido. Administração judicial aplicada. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Ed, 2014

HART, H. L. A. O conceito de direito. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009, p. 163 e 164.

HOFFMAN, Paulo. Razoável duração do processo. Ed Quartier Latin, São Paulo, 2006

JOBIM, Marco Félix. O direito à duração razoável do processo: responsabilidade civil do Estado em decorrência da intempestividade processual. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012

JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo. 11 ed. São Paulo: editora revista dos tribunais, 2015

LESSA, Pedro. Do Poder Judiciário. Rio de Janeiro, Livraria Francisco Alves, 1915

MACCORMICK, Neil. Retórica e o estado de direito. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

MARINONI, Luiz Guilherme. Direito fundamental à duração razoável do processo. Estação Científica (Ed. Especial Direito) Juiz de Fora, V.01, n.04, outubro e novembro/2009

MEADOR, Daniel John. Os tribunais nos Estados Unidos. Brasília: Serviço de divulgação e relações culturais dos Estados Unidos da América – USIS, 1996

MEDAUAR, Odete. Direito Administrativo moderno. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 15 ed., 2011.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. In Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública v.1, n.1 (nov. 1937) — Ano 51, n.2 (Abr-Jun/2000). Brasília: ENAP, 1937

NAGAO, Paulo Issamu. O papel do Juiz na efetividade do Processo Civil Contemporâneo: de acordo com o CPC 2015 e a lei 13.256/2016- São Paulo: Malheiros, 2016

NICOLITT, André. A razoável duração do processo. 2. Ed. São Paulo: Editora Revista dos tribunais, 2014

OLIVEIRA, Leonel Gois Lima et al. Medição da eficiência de magistrados e de unidades judiciárias no Ceará, Brasil: o sistema Eficiência.jus disponível em

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000300836&lang=pt acesso em 08/04/2018

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. Da reforma administrativa constitucional. Rio de Janeiro: Renovar, 2000

PERELMAN, Chaim. Lógica Jurídica. Nova retórica, 2ª ed. São Paulo , Martins Fontes, 2010

RABELO, Fernanda Lima. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). Revista Brasileira de História & Ciências Sociais Vol. 3 Nº 6, Dezembro de 2011

REZENDE, Karina Munari. Princípio da Eficiência (art. 37, caput, CF) e sua Interpretação Jurisprudencial. <http://www.anauni.org.br/portal/centro-de-estudos/25-artigos/25-principio-da-eficiencia-art-37-caput-cf-e-sua-interpretacao-jurisprudencial>

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. Gerenciamento de processos judiciais. Ed. Saraiva: São Paulo, 2010

SILVA FILHO, Antonio José Carvalho. Primórdios da Jurisdição. Disponível em <http://www.abdpc.org.br/abdpc/artigos/primordios%20da%20jurisdicao%20antonio%20jose%20carvalho%20da%20silva%20filho.pdf> acesso em 06/04/2018

SILVEIRA, Rubens Curado. Gestão Judiciária: o que gritam os números da justiça. In: STOCO, Rui, PENALVA, Janaína (Org.). Dez anos de reforma do judiciário e o nascimento do Conselho Nacional de Justiça. São Paulo : Editora Revista dos Tribunais, 2015

STUMPF, Juliano da Costa. Poder judiciário: morosidade e inovação. Porto Alegre: tribunal de justiça do estado do rio Grande do Sul:, departamento de artes gráficas, 2009

TANNER, Simon. Measuring Mass Text Digitization Quality and Usefulness. Disponível em <http://www.dlib.org/dlib/july09/munoz/07munoz.html> acesso em 10/04/2018

WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva. Editora universidade de Brasília, São Paulo, 2004

ZAFFARONI, Eugenio Raúl. Poder judiciário: crise, acertos e desacertos. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1995

Apêndice I – Questionário enviado aos tribunais

(as questões referentes ao 1º grau foram suprimidas quando do envio aos tribunais superiores)

Questionário sobre a utilização de assessorias para auxiliar na elaboração de minutas de decisão para os magistrados no ano de 2017:

- O termo “assessor” será utilizado para designar quem auxilia o magistrado na elaboração de minutas de decisão judicial

- Meta 1/2012 a 2017 CNJ: **META 1 – Julgar mais processos que os distribuídos (Todos os segmentos)**

1 - Este Tribunal utiliza de serviços de assessorias para auxiliar os magistrados e elaborar minutas de decisões?

Sobre equipes de assessores de cada serventia (“judicial clerks”)

2 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 1º grau ?

3 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 2º grau ?

4 – A quantidade de assessores é determinada pelo magistrado?

5 – A quantidade de assessores é fixa por serventia judicial?

6 - A quantidade de assessores varia de acordo com o acervo de processos da serventia judicial? 6.1 No 1º grau, A quantidade de assessores é a mesma para o magistrado titular e para o substituto?

Sobre equipes de assessores do Tribunal (“central staff attorney” ou “força tarefa”)

7 - Este Tribunal utiliza de serviço central de assessoria que pode ser alocada para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisões?

8 - Quantos assessores estão disponíveis no órgão central para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisão ?

9 - Esta assessoria do órgão central fica alocada por quanto tempo em cada serventia judicial?

10 – Esta assessoria do órgão central é permanente ?

11 - Esta assessoria do órgão central foi criada por um período determinado ?

Sobre o perfil das equipes de assessores:

12 - Os integrantes da equipe de assessores que auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisão são selecionados pelo próprio magistrado? 12.1 – É realizado algum tipo de “processo seletivo” (favor descrever)?

13 - Esses assessores são "gratificados" (recebem Funções comissionadas)?

14 - Os assessores são bacharéis em direito?

15 - Existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito (incluindo 1º e 2º graus)?

16 - É possível que existam estagiários elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?

17 - É possível que existam funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?

18 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“*home office*”) no 1º grau ?

19 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“*home office*”) no 2º grau ?

Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)

20 – Este tribunal tem procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais?

21– Esses procedimentos são de observância obrigatória pelos magistrados?

22 – O magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho?

23 – As cotas de “produção” dos assessores são estabelecidas pelo magistrado?

- 24 – Quais as cotas em uso hoje no 1º grau (favor especificar, caso necessário)?
- 25 - Quais as cotas em uso hoje no 2º grau (favor especificar, caso necessário)?
- 26 – É utilizado o procedimento de triagem dos casos repetidos, ou “casos fáceis”?
- 27 – Quais os critérios de triagem?
- 28 – Os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos?
- 29 – No 1º grau , como é dividida a carga de trabalho entre o magistrado titular e o substituto?
- 30 – É utilizada “técnica de gestão” que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão (Art. 12, NCPC)? Qual técnica (favor descrever)?

Apêndice II – Respostas ao questionário

TRF4 e Superiores

	TRF4	STF	TST	STJ
1 - Este Tribunal utiliza de serviços de assessorias para auxiliar os magistrados e elaborar minutas de decisões?	sim	sim	sim	sim
<u>Sobre equipes de assessores de cada serventia (“judicial clerks”)</u>				
2 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 1º grau ?	2	27	40	32
3 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 2º grau ?	8			
4 – A quantidade de assessores é determinada pelo magistrado?	não	não	não	não
5 – A quantidade de assessores é fixa por serventia judicial?	não	sim	sim	sim
6 - A quantidade de assessores varia de acordo com o acervo de processos da serventia judicial?	não	não	não	não
6.1 No 1º grau, A quantidade de assessores é a mesma para o magistrado titular e para o substituto?	sim			
<u>Sobre equipes de assessores do Tribunal (“central staff attorney” ou “força tarefa”)</u>				
7 - Este Tribunal utiliza de serviço central de assessoria que pode ser alocada para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisões?	não	não	não	sim
8 - Quantos assessores estão disponíveis no órgão central para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisão ?	N/A	N/A	N/A	12
9 - Esta assessoria do órgão central fica alocada por quanto tempo em cada serventia judicial?	N/A	N/A	N/A	3 meses
10 – Esta assessoria do órgão central é permanente ?	N/A	N/A	N/A	
11 - Esta assessoria do órgão central foi criada por um período determinado ?	N/A	N/A	N/A	
<u>Sobre o perfil das equipes de assessores:</u>				
12 - Os integrantes da equipe de assessores que auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisão são selecionados pelo próprio magistrado?	a critério do magistrado	sim	sim	sim
12.1 – É realizado algum tipo de “processo seletivo” (favor descrever)?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	a critério do magistrado	a critério do magistrado
13 - Esses assessores são "gratificados" (recebem Funções comissionadas)?	sim	sim	sim	sim
14 - Os assessores são bacharéis em direito?	sim	2 podem não ser	a critério do magistrado	sim
15 - Existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito (incluindo 1º e 2º graus)?	não	sim	a critério do magistrado	a critério do magistrado
16 - É possível que existam estagiários elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	não	não	sim	sim
17 - É possível que existam funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	não	não	não	não
18 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 1º grau ?	sim	não	sim	sim

	TRF4	STF	TST	STJ
19 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 2º grau ?	sim			
<u>Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)</u>				
20 – Este tribunal tem procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais?	não	não	não	não
21– Esses procedimentos são de observância obrigatória pelos magistrados?	não	N/A	N/A	N/A
22 – O magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho?	sim	sim	sim	sim
23 – As cotas de “produção” de minutas pelos assessores são estabelecidas pelo magistrado?	sim	sim	sim	sim
23.1 São diárias ou mensais?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	a critério do magistrado	a critério do magistrado
24 – Quais as cotas em uso hoje no 1º grau (favor especificar, caso necessário)?	N/I			
25 - Quais as cotas em uso hoje no 2º grau (favor especificar, caso necessário)?	N/I			
26 – É utilizado o procedimento de triagem dos casos repetidos, ou “casos fáceis”?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	a critério do magistrado	a critério do magistrado
27 – Quais os critérios de triagem?	a critério do magistrado	N/I	N/I	N/I
28 – Os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos?	a critério do magistrado	sim	a critério do magistrado	a critério do magistrado
29 – No 1º grau , como é dividida a carga de trabalho entre o magistrado titular e o substituto?	igualmente			
30 – É utilizada “técnica de gestão” que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão (Art. 12, NCPC)? Qual técnica (favor descrever)?	a critério de cada um	a critério de cada um	a critério de cada um	a critério de cada um

TRT's

	TRT1	TRT2	TRT3	TRT4
1 - Este Tribunal utiliza de serviços de assessorias para auxiliar os magistrados e elaborar minutas de decisões?	sim	sim	sim	sim
<u>Sobre equipes de assessores de cada serventia ("judicial clerks")</u>				
2 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 1º grau ?	1,5	1	1,5	1
3 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 2º grau ?	7	2,5	8	7
4 - A quantidade de assessores é determinada pelo magistrado?	não	não	não	não
5 - A quantidade de assessores é fixa por serventia judicial?	sim	sim	sim	sim
6 - A quantidade de assessores varia de acordo com o acervo de processos da serventia judicial?	não	não	sim	sim
6.1 No 1º grau, A quantidade de assessores é a mesma para o magistrado titular e para o substituto?	1,5	sim	não	sim
<u>Sobre equipes de assessores do Tribunal ("central staff attorney" ou "força tarefa")</u>				
7 - Este Tribunal utiliza de serviço central de assessoria que pode ser alocada para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisões?	não	não	sim	não
8 - Quantos assessores estão disponíveis no órgão central para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisão ?	N/A	N/A	2	N/A
9 - Esta assessoria do órgão central fica alocada por quanto tempo em cada serventia judicial?	N/A	N/A	N/A	N/A
10 - Esta assessoria do órgão central é permanente ?	N/A	N/A	sim	N/A
11 - Esta assessoria do órgão central foi criada por um período determinado ?	N/A	N/A	não	N/A
<u>Sobre o perfil das equipes de assessores:</u>				
12 - Os integrantes da equipe de assessores que auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisão são selecionados pelo próprio magistrado?	sim	sim	sim	sim
12.1 - É realizado algum tipo de "processo seletivo" (favor descrever)?	não	a critério do magistrado	a critério do magistrado	sim, entrevista, currículo e teste prático
13 - Esses assessores são "gratificados" (recebem Funções comissionadas)?	sim	sim	sim	sim
14 - Os assessores são bacharéis em direito?	assessor = sim, assistente = não	sim	sim	sim
15 - Existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito (incluindo 1º e 2º graus)?	sim	sim	não	não
16 - É possível que existam estagiários elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	N/I	não	sim	não
17 - É possível que existam funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	N/I	não	não	não
18 - Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho ("home office") no 1º grau ?	sim	sim	sim	sim
19 - Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho ("home office") no 2º grau ?	sim	sim	sim	sim

	TRT1	TRT2	TRT3	TRT4
<u>Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)</u>				
20 – Este tribunal tem procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais?	não	sim	não	não
21– Esses procedimentos são de observância obrigatória pelos magistrados?	N/A	não	N/A	N/A
22 – O magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho?	sim	sim	sim	sim
23 – As cotas de “produção” de minutas pelos assessores são estabelecidas pelo magistrado?	N/I	sim	sim	sim
23.1 São diárias ou mensais?	N/I	a critério do magistrado	a critério do magistrado	a critério do magistrado
24 – Quais as cotas em uso hoje no 1º grau (favor especificar, caso necessário)?	N/I	a critério do magistrado	a critério do magistrado	a critério do magistrado
25 - Quais as cotas em uso hoje no 2º grau (favor especificar, caso necessário)?	N/I	a critério do magistrado	a critério do magistrado	a critério do magistrado
26 – É utilizado o procedimento de triagem dos casos repetidos, ou “casos fáceis”?	a critério do magistrado	sim	a critério do magistrado	não
27 – Quais os critérios de triagem?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	N/I	N/A
28 – Os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos?	sim	sim	sim	sim
29 – No 1º grau , como é dividida a carga de trabalho entre o magistrado titular e o substituto?	igualmente	acerto entre eles	acerto entre eles	igualmente
30 – É utilizada “técnica de gestão” que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão (Art. 12, NCPC)? Qual técnica (favor descrever)?	a critério de cada um	a critério de cada um	a critério de cada um	no 1º grau não

TRT's – 2ª parte

	TRT6	TRT7	TRT8	TRT9
1 - Este Tribunal utiliza de serviços de assessorias para auxiliar os magistrados e elaborar minutas de decisões?	sim	sim	sim	sim
<u>Sobre equipes de assessores de cada serventia (“judicial clerks”)</u>				
2 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 1º grau ?	2	1		1
3 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 2º grau ?		6	1	11
4 - A quantidade de assessores é determinada pelo magistrado?	não	não	não	não
5 - A quantidade de assessores é fixa por serventia judicial?	sim	não	sim	não
6 - A quantidade de assessores varia de acordo com o acervo de processos da serventia judicial?	não	sim	N/I	sim
6.1 No 1º grau, A quantidade de assessores é a mesma para o magistrado titular e para o substituto?	sim	sim	N/I	sim
<u>Sobre equipes de assessores do Tribunal (“central staff attorney” ou “força tarefa”)</u>				
7 - Este Tribunal utiliza de serviço central de assessoria que pode ser alocada para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisões?	N/I	não	não	não
8 - Quantos assessores estão disponíveis no órgão central para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisão ?		N/A	N/A	N/A
9 - Esta assessoria do órgão central fica alocada por quanto tempo em cada serventia judicial?		N/A	N/A	N/A
10 - Esta assessoria do órgão central é permanente ?		N/A	N/A	N/A
11 - Esta assessoria do órgão central foi criada por um período determinado ?		N/A	N/A	N/A
<u>Sobre o perfil das equipes de assessores:</u>				
12 - Os integrantes da equipe de assessores que auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisão são selecionados pelo próprio magistrado?	sim	sim	sim	sim
12.1 - É realizado algum tipo de “processo seletivo” (favor descrever)?	a critério do magistrado	não	N/I	não
13 - Esses assessores são "gratificados" (recebem Funções comissionadas)?	sim	sim	N/I	sim
14 - Os assessores são bacharéis em direito?	geralmente	sim	sim	sim
15 - Existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito (incluindo 1º e 2º graus)?	não	não	N/I	não
16 - É possível que existam estagiários elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	sim	sim	N/I	não
17 - É possível que existam funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	não	não	não	não
18 - Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 1º grau ?	sim	sim	N/I	sim
19 - Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 2º grau ?		sim	N/I	sim
<u>Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)</u>				

	TRT6	TRT7	TRT8	TRT9
20 – Este tribunal tem procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais?	sim	não	sim	sim
21– Esses procedimentos são de observância obrigatória pelos magistrados?	sim	N/A	sim	sim
22 – O magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho?	sim	sim	sim	sim
23 – As cotas de “produção” de minutas pelos assessores são estabelecidas pelo magistrado?	sim	sim	sim	sim
23.1 São diárias ou mensais?	semanais	N/I	diárias	a critério do magistrado
24 – Quais as cotas em uso hoje no 1º grau (favor especificar, caso necessário)?	semanais 6 a 8	N/I	N/I	a critério do magistrado
25 - Quais as cotas em uso hoje no 2º grau (favor especificar, caso necessário)?	N/I	N/I	N/I	a critério do magistrado
26 – É utilizado o procedimento de triagem dos casos repetidos, ou “casos fáceis”?	sim	a critério do magistrado	N/I	a critério do magistrado
27 – Quais os critérios de triagem?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	a critério do magistrado	a critério do magistrado
28 – Os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos?	sim	sim	sim	sim
29 – No 1º grau , como é dividida a carga de trabalho entre o magistrado titular e o substituto?	pares e ímpares	quem encerra a instrução julga	N/I	igualmente
30 – É utilizada “técnica de gestão” que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão (Art. 12, NCPC)? Qual técnica (favor descrever)?	não	a critério de cada um	ordem cronológica	não

TRT's – 3ª parte

	TRT11	TRT12	TRT13	TRT14
1 - Este Tribunal utiliza de serviços de assessorias para auxiliar os magistrados e elaborar minutas de decisões?	sim	sim	sim	sim
Sobre equipes de assessores de cada serventia (“judicial clerks”)				
2 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 1º grau ?	1,5	1	1	1
3 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 2º grau ?	7	N/I	3	10
4 – A quantidade de assessores é determinada pelo magistrado?	não	não	não	não
5 – A quantidade de assessores é fixa por serventia judicial?	não	sim	sim	não
6 - A quantidade de assessores varia de acordo com o acervo de processos da serventia judicial?	não	sim	não	sim
6.1 No 1º grau, A quantidade de assessores é a mesma para o magistrado titular e para o substituto?	sim	sim	sim	sim
Sobre equipes de assessores do Tribunal (“central staff attorney” ou “força tarefa”)				
7 - Este Tribunal utiliza de serviço central de assessoria que pode ser alocada para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisões?	N/I	não	não	não
8 - Quantos assessores estão disponíveis no órgão central para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisão ?	N/A	N/A	N/A	N/A
9 - Esta assessoria do órgão central fica alocada por quanto tempo em cada serventia judicial?	N/A	N/A	N/A	N/A
10 – Esta assessoria do órgão central é permanente ?	N/A	N/A	N/A	N/A
11 - Esta assessoria do órgão central foi criada por um período determinado ?	N/A	N/A	N/A	N/A
Sobre o perfil das equipes de assessores:				
12 - Os integrantes da equipe de assessores que auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisão são selecionados pelo próprio magistrado?	sim	sim	sim	1. análise técnica 2. magistrado
12.1 – É realizado algum tipo de “processo seletivo” (favor descrever)?	não	sim Edital interno	não	a critério do magistrado
13 - Esses assessores são "gratificados" (recebem Funções comissionadas)?	sim	sim	sim	sim
14 - Os assessores são bacharéis em direito?	sim	em regra sim	sim	por praxe sim
15 - Existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito (incluindo 1º e 2º graus)?	não	sim	não	sim
16 - É possível que existam estagiários elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	não	sim	não	não
17 - É possível que existam funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	não	não	não	não
18 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 1º grau ?	N/I	sim	sim	sim

	TRT11	TRT12	TRT13	TRT14
19 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 2º grau ?	N/I	sim	sim	não
<u>Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)</u>				
20 – Este tribunal tem procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais?	N/I	não	sim	sim
21– Esses procedimentos são de observância obrigatória pelos magistrados?	N/I	N/A	não	sim
22 – O magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho?	N/I	sim	sim	sim
23 – As cotas de “produção” de minutas pelos assessores são estabelecidas pelo magistrado?	N/I	sim	sim	só aplicada no 2º grau
23.1 São diárias ou mensais?	N/I	a critério do magistrado	a critério do magistrado	mensais
24 – Quais as cotas em uso hoje no 1º grau (favor especificar, caso necessário)?	N/I	a critério do magistrado	N/I	N/I
25 - Quais as cotas em uso hoje no 2º grau (favor especificar, caso necessário)?	N/I	a critério do magistrado	N/I	a critério do magistrado
26 – É utilizado o procedimento de triagem dos casos repetidos, ou “casos fáceis”?	N/I	sim	a critério do magistrado	a critério do magistrado
27 – Quais os critérios de triagem?	N/I	antiguidade e complexidade.	a critério do magistrado	matérias idênticas, mesmo advogado, precedentes
28 – Os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos?	N/I	sim	sim	a critério do magistrado
29 – No 1º grau , como é dividida a carga de trabalho entre o magistrado titular e o substituto?	N/I	acerto entre eles	pares e ímpares	e pares e ímpares
30 – É utilizada “técnica de gestão” que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão (Art. 12, NCPC)? Qual técnica (favor descrever)?	N/I	não	não	a critério de cada um

TRT's 4ª parte

	TRT14	TRT15	TRT18	TRT20
1 - Este Tribunal utiliza de serviços de assessorias para auxiliar os magistrados e elaborar minutas de decisões?	sim	sim	sim	sim
<u>Sobre equipes de assessores de cada serventia ("judicial clerks")</u>				
2 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 1º grau ?	1	1	2	1
3 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 2º grau ?	10	2	7	4
4 - A quantidade de assessores é determinada pelo magistrado?	não	não	não	não
5 - A quantidade de assessores é fixa por serventia judicial?	não	não	não	sim
6 - A quantidade de assessores varia de acordo com o acervo de processos da serventia judicial?	sim	não	sim	não
6.1 No 1º grau, A quantidade de assessores é a mesma para o magistrado titular e para o substituto?	sim	sim	sim	sim
<u>Sobre equipes de assessores do Tribunal ("central staff attorney" ou "força tarefa")</u>				
7 - Este Tribunal utiliza de serviço central de assessoria que pode ser alocada para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisões?	não	não	sim	não
8 - Quantos assessores estão disponíveis no órgão central para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisão ?	N/A	N/A	4	N/A
9 - Esta assessoria do órgão central fica alocada por quanto tempo em cada serventia judicial?	N/A	N/A	alocação temporária	N/A
10 - Esta assessoria do órgão central é permanente ?	N/A	N/A	sim	N/A
11 - Esta assessoria do órgão central foi criada por um período determinado ?	N/A	N/A	não	N/A
<u>Sobre o perfil das equipes de assessores:</u>				
12 - Os integrantes da equipe de assessores que auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisão são selecionados pelo próprio magistrado?	1. análise técnica 2. magistrado	sim	sim Pode contar com auxílio SGP se solicitar	sim
12.1 - É realizado algum tipo de "processo seletivo" (favor descrever)?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	Normalmente elabora uma minuta.	sim não
13 - Esses assessores são "gratificados" (recebem Funções comissionadas)?	sim	sim	sim	sim
14 - Os assessores são bacharéis em direito?	por praxe sim	1º grau bacharéis ou no penúltimo ano, 2º grau sim	sim	sim
15 - Existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito (incluindo 1º e 2º graus)?	sim	sim	não	não
16 - É possível que existam estagiários elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	não	não	sim	N/I
17 - É possível que existam funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	não	não	não	não

	TRT14	TRT15	TRT18	TRT20
18 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 1º grau ?	sim	sim	sim	sim
19 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 2º grau ?	não	sim	sim	sim
<u>Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)</u>				
20 – Este tribunal tem procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais?	sim	sim	sim	não
21– Esses procedimentos são de observância obrigatória pelos magistrados?	sim	sim	sim	N/A
22 – O magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho?	sim	sim	sim	sim
23 – As cotas de “produção” de minutas pelos assessores são estabelecidas pelo magistrado?	só aplicada no 2º grau	sim	sim	não tem cotas
23.1 São diárias ou mensais?	mensais	a critério do magistrado	semanais	não tem cotas
24 – Quais as cotas em uso hoje no 1º grau (favor especificar, caso necessário)?	N/I	a critério do magistrado	a critério do magistrado	não tem cotas
25 - Quais as cotas em uso hoje no 2º grau (favor especificar, caso necessário)?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	a critério do magistrado	não tem cotas
26 – É utilizado o procedimento de triagem dos casos repetidos, ou “casos fáceis”?	a critério do magistrado	sim	sim	a critério do magistrado
27 – Quais os critérios de triagem?	matérias idênticas, mesmo advogado, precedentes	GP-CR 01/2014	a critério do magistrado	a critério do magistrado
28 – Os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos?	a critério do magistrado	sim	sim	sim
29 – No 1º grau , como é dividida a carga de trabalho entre o magistrado titular e o substituto?	pares e ímpares	igualmente	acerto entre eles	Acerto entre eles
30 – É utilizada “técnica de gestão” que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão (Art. 12, NCPC)? Qual técnica (favor descrever)?	a critério de cada um	prazo para prolação de sentença	nos termos da lei	não

TRT's 5ª parte

	TRT21	TRT23
1 - Este Tribunal utiliza de serviços de assessorias para auxiliar os magistrados e elaborar minutas de decisões?	sim	sim
<u>Sobre equipes de assessores de cada serventia ("judicial clerks")</u>		
2 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 1º grau ?	1	res 63
3 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 2º grau ?	N/I	N/I
4 - A quantidade de assessores é determinada pelo magistrado?	em gab é	não
5 - A quantidade de assessores é fixa por serventia judicial?	sim	não
6 - A quantidade de assessores varia de acordo com o acervo de processos da serventia judicial?	não	sim Res 63
6.1 No 1º grau, A quantidade de assessores é a mesma para o magistrado titular e para o substituto?	sim	sim
<u>Sobre equipes de assessores do Tribunal ("central staff attorney" ou "força tarefa")</u>		
7 - Este Tribunal utiliza de serviço central de assessoria que pode ser alocada para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisões?	não	não
8 - Quantos assessores estão disponíveis no órgão central para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisão ?	N/A	N/A
9 - Esta assessoria do órgão central fica alocada por quanto tempo em cada serventia judicial?	N/A	N/A
10 - Esta assessoria do órgão central é permanente ?	N/A	N/A
11 - Esta assessoria do órgão central foi criada por um período determinado ?	N/A	N/A
<u>Sobre o perfil das equipes de assessores:</u>		
12 - Os integrantes da equipe de assessores que auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisão são selecionados pelo próprio magistrado?	sim	sim Critério Res adm TRT23 115/2017
12.1 - É realizado algum tipo de "processo seletivo" (favor descrever)?	a critério do magistrado	sim Critério Res adm TRT23 115/2017
13 - Esses assessores são "gratificados" (recebem Funções comissionadas)?	sim	sim
14 - Os assessores são bacharéis em direito?	sim	sim
15 - Existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito (incluindo 1º e 2º graus)?	não	não
16 - É possível que existam estagiários elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	N/I	sim

	TRT21	TRT23
17 - É possível que existam funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	não	não
18 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 1º grau ?	sim	sim
19 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 2º grau ?	sim	sim
<u>Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)</u>		
20 – Este tribunal tem procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais?	N/I	sim
21– Esses procedimentos são de observância obrigatória pelos magistrados?	N/I	não
22 – O magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho?	sim	sim
23 – As cotas de “produção” de minutas pelos assessores são estabelecidas pelo magistrado?	sim	sim
23.1 São diárias ou mensais?	a critério do magistrado	a critério do magistrado
24 – Quais as cotas em uso hoje no 1º grau (favor especificar, caso necessário)?	a critério do magistrado	a critério do magistrado
25 - Quais as cotas em uso hoje no 2º grau (favor especificar, caso necessário)?	a critério do magistrado	a critério do magistrado
26 – É utilizado o procedimento de triagem dos casos repetidos, ou “casos fáceis”?	a critério do magistrado	a critério do magistrado
27 – Quais os critérios de triagem?	a critério do magistrado	a critério do magistrado
28 – Os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos?	a critério do magistrado	a critério do magistrado
29 – No 1º grau , como é dividida a carga de trabalho entre o magistrado titular e o substituto?	pares e ímpares	acerto entre eles
30 – É utilizada “técnica de gestão” que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão (Art. 12, NCPC)? Qual técnica (favor descrever)?	a critério de cada um	a critério de cada um

TJ's 1ª Parte

	TJMG	TJGO	TJSP	TJSE
1 - Este Tribunal utiliza de serviços de assessorias para auxiliar os magistrados e elaborar minutas de decisões?	sim	sim	sim	sim
Sobre equipes de assessores de cada serventia (“judicial clerks”)				
2 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 1º grau ?	1	N/I	1	2,5
3 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 2º grau ?	6	N/I	4	3
4 - A quantidade de assessores é determinada pelo magistrado?	não	N/I	não	não Distribuição não uniforme por portaria
5 - A quantidade de assessores é fixa por serventia judicial?	sim	N/I	sim	sim
6 - A quantidade de assessores varia de acordo com o acervo de processos da serventia judicial?	não	N/I	não	sim
6.1 No 1º grau, A quantidade de assessores é a mesma para o magistrado titular e para o substituto?	sim	N/I	sim	compartilhado
Sobre equipes de assessores do Tribunal (“central staff attorney” ou “força tarefa”)				
7 - Este Tribunal utiliza de serviço central de assessoria que pode ser alocada para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisões?	sim	sim	não	sim
8 - Quantos assessores estão disponíveis no órgão central para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisão ?		13. 4 criminais e 9 cível	N/A	6
9 - Esta assessoria do órgão central fica alocada por quanto tempo em cada serventia judicial?		60 dias	N/A	1-6 meses
10 - Esta assessoria do órgão central é permanente ?	não	sim	N/A	sim
11 - Esta assessoria do órgão central foi criada por um período determinado ?	sim	não	N/A	não
Sobre o perfil das equipes de assessores:				
12 - Os integrantes da equipe de assessores que auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisão são selecionados pelo próprio magistrado?	sim	N/I	sim	sim
12.1 - É realizado algum tipo de “processo seletivo” (favor descrever)?	não	N/I	não	a critério do magistrado
13 - Esses assessores são "gratificados" (recebem Funções comissionadas)?	sim	N/I	sim	sim
14 - Os assessores são bacharéis em direito?	sim	N/I	sim	sim
15 - Existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito (incluindo 1º e 2º graus)?	não	N/I	N/I	não
16 - É possível que existam estagiários elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	N/I	N/I	sim	não
17 - É possível que existam funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	N/I	N/I	não	não
18 - Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 1º grau ?	não	N/I	sim	sim

	TJMG	TJGO	TJSP	TJSE
19 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 2º grau ?	não	N/I	sim	N/I
Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)				
20 – Este tribunal tem procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais?	sim	N/I	sim	sim
21– Esses procedimentos são de observância obrigatória pelos magistrados?	não	N/I	sim	sim
22 – O magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho?	sim	N/I	sim	não
23 – As cotas de “produção” de minutas pelos assessores são estabelecidas pelo magistrado?	sim	N/I	sim	sim
23.1 São diárias ou mensais?	N/I	N/I	a critério do magistrado	a critério do magistrado
24 – Quais as cotas em uso hoje no 1º grau (favor especificar, caso necessário)?	N/I	N/I	a critério do magistrado	N/I
25 - Quais as cotas em uso hoje no 2º grau (favor especificar, caso necessário)?	N/I	N/I	a critério do magistrado	N/I
26 – É utilizado o procedimento de triagem dos casos repetidos, ou “casos fáceis”?	não	portaria 32/2015 corregedoria = critérios para atuação da divisão de apoio.	a critério do magistrado	sim
27 – Quais os critérios de triagem?	Remessa correta? Tem Impedimento, Tem suspeição, Tem erros ou irregularidades	po 32. Casos repetidos e de menor complexidade	a critério do magistrado	a critério do magistrado
28 – Os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos?	sim	sim	sim	sim
29 – No 1º grau , como é dividida a carga de trabalho entre o magistrado titular e o substituto?	N/I	N/I	acerto entre eles	igualmente
30 – É utilizada “técnica de gestão” que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão (Art. 12, NCPC)? Qual técnica (favor descrever)?	a critério de cada um	sim	nos termos da lei	não

TJ's 2ª Parte

	TJDFT	TJSC	TJAP	TJPI
1 - Este Tribunal utiliza de serviços de assessorias para auxiliar os magistrados e elaborar minutas de decisões?	sim	sim	sim	sim
<u>Sobre equipes de assessores de cada serventia (“judicial clerks”)</u>				
2 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 1º grau ?	5	3	1,5	1,0
3 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 2º grau ?	N/I	5	1,5	N/I
4 – A quantidade de assessores é determinada pelo magistrado?	dentre o pessoal lotado na vara , sim	não	não	não
5 – A quantidade de assessores é fixa por serventia judicial?	sim	sim	não	sim
6 - A quantidade de assessores varia de acordo com o acervo de processos da serventia judicial?	não	não	não. Conforme a distribuição no triênio	não Varia de acordo com a qtd de casos novos
6.1 No 1º grau, A quantidade de assessores é a mesma para o magistrado titular e para o substituto?	compartilhado	não O substituto dispõe de 1 assessor jurídico e o titular de 3.	compartilhado	compartilhado
<u>Sobre equipes de assessores do Tribunal (“central staff attorney” ou “força tarefa”)</u>				
7 - Este Tribunal utiliza de serviço central de assessoria que pode ser alocada para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisões?	sim Utiliza equipe de 6 juízes (auxiliados por servidores) para auxílio do 1ª grau (NUPMETAS-1) e juízes assistentes da presidência assessorados por servidores para auxílio do 2º grau(NUPMETAS-2).	N/I	não	N/I
8 - Quantos assessores estão disponíveis no órgão central para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisão ?	N/I	N/I	N/A	N/I
9 - Esta assessoria do órgão central fica alocada por quanto tempo em cada serventia judicial?	não fica alocada, requisita os processos por até 60 dias.	N/I	N/A	N/I
10 – Esta assessoria do órgão central é permanente ?	sim	N/I	N/A	N/I
11 - Esta assessoria do órgão central foi criada por um período determinado ?	não	N/I	N/A	N/I
<u>Sobre o perfil das equipes de assessores:</u>				
12 - Os integrantes da equipe de assessores que auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisão são selecionados pelo próprio magistrado?	sim	sim	N/I	sim
12.1 – É realizado algum tipo de “processo seletivo” (favor descrever)?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	N/I	não
13 - Esses assessores são "gratificados" (recebem Funções comissionadas)?	sim	sim	N/I	sim

	TJDFT	TJSC	TJAP	TJPI
14 - Os assessores são bacharéis em direito?	sim	sim	N/I	grande maioria
15 - Existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito (incluindo 1º e 2º graus)?	N/I	não	N/I	N/I
16 - É possível que existam estagiários elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	N/I	N/I	N/I	sim
17 - É possível que existam funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	N/I	não	N/I	não
18 - Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 1º grau ?	sim	sim	N/I	sim
19 - Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 2º grau ?	sim	sim	N/I	N/I
<u>Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)</u>				
20 – Este tribunal tem procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais?	sim	sim	não	sim
21– Esses procedimentos são de observância obrigatória pelos magistrados?	sim	não	N/A	sim
22 – O magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho?	sim	sim	sim	sim
23 – As cotas de “produção” de minutas pelos assessores são estabelecidas pelo magistrado?	sim	sim	não	sim
23.1 São diárias ou mensais?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	N/I	a critério do magistrado
24 – Quais as cotas em uso hoje no 1º grau (favor especificar, caso necessário)?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	N/I	a critério do magistrado
25 - Quais as cotas em uso hoje no 2º grau (favor especificar, caso necessário)?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	N/I	N/I
26 – É utilizado o procedimento de triagem dos casos repetidos, ou “casos fáceis”?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	sim, somente nos julgados especiais	a critério do magistrado
27 – Quais os critérios de triagem?	a critério do magistrado	a critério do magistrado	nos julgados especiais demandas repetidas são julgadas em lote	a critério do magistrado
28 – Os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos?	sim	sim	sim	sim
29 – No 1º grau , como é dividida a carga de trabalho entre o magistrado titular e o substituto?	acerto entre eles	N/I	não há divisão	pares e ímpares
30 – É utilizada “técnica de gestão” que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão (Art. 12, NCPC)? Qual técnica (favor descrever)?	não	N/I	não	a critério de cada um

TJ's 3ª Parte

	TJBA	TJES	TJAL
1 - Este Tribunal utiliza de serviços de assessorias para auxiliar os magistrados e elaborar minutas de decisões?	sim	sim	sim
<u>Sobre equipes de assessores de cada serventia ("judicial clerks")</u>			
2 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 1º grau ?	1,0	1	1
3 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 2º grau ?	6	8	7
4 - A quantidade de assessores é determinada pelo magistrado?	não	não	não
5 - A quantidade de assessores é fixa por serventia judicial?	sim	sim	sim
6 - A quantidade de assessores varia de acordo com o acervo de processos da serventia judicial?	não	não	não
6.1 No 1º grau, A quantidade de assessores é a mesma para o magistrado titular e para o substituto?	sim	sim	global
<u>Sobre equipes de assessores do Tribunal ("central staff attorney" ou "força tarefa")</u>			
7 - Este Tribunal utiliza de serviço central de assessoria que pode ser alocada para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisões?	não	não	N/I
8 - Quantos assessores estão disponíveis no órgão central para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisão ?	N/A	N/A	N/A
9 - Esta assessoria do órgão central fica alocada por quanto tempo em cada serventia judicial?	N/A	N/A	N/A
10 - Esta assessoria do órgão central é permanente ?	N/A	N/A	N/A
11 - Esta assessoria do órgão central foi criada por um período determinado ?	N/A	N/A	N/A
<u>Sobre o perfil das equipes de assessores:</u>			
12 - Os integrantes da equipe de assessores que auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisão são selecionados pelo próprio magistrado?	sim	sim	sim
12.1 - É realizado algum tipo de "processo seletivo" (favor descrever)?	não	não	não
13 - Esses assessores são "gratificados" (recebem Funções comissionadas)?	sim	sim	sim
14 - Os assessores são bacharéis em direito?	sim	sim	não podem ser estudantes do 8º período
15 - Existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito (incluindo 1º e 2º graus)?	não	não	sim
16 - É possível que existam estagiários elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	sim	não	N/I
17 - É possível que existam funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	não	não	N/I

	TJBA	TJES	TJAL
18 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 1º grau ?	sim	não	N/I
19 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 2º grau ?	sim	não	N/I
Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)			
20 – Este tribunal tem procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais?	não	sim	N/I
21– Esses procedimentos são de observância obrigatória pelos magistrados?	N/A	sim	N/I
22 – O magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho?	sim	sim	N/I
23 – As cotas de “produção” de minutas pelos assessores são estabelecidas pelo magistrado?	sim	sim	N/I
23.1 São diárias ou mensais?	a critério do magistrado	N/I	N/I
24 – Quais as cotas em uso hoje no 1º grau (favor especificar, caso necessário)?	a critério do magistrado	N/I	N/I
25 - Quais as cotas em uso hoje no 2º grau (favor especificar, caso necessário)?	a critério do magistrado	N/I	N/I
26 – É utilizado o procedimento de triagem dos casos repetidos, ou “casos fáceis”?	sim	N/I	N/I
27 – Quais os critérios de triagem?	a critério do magistrado	N/I	N/I
28 – Os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos?	sim	sim	N/I
29 – No 1º grau , como é dividida a carga de trabalho entre o magistrado titular e o substituto?	pares e ímpares	N/I	N/I
30 – É utilizada “técnica de gestão” que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão (Art. 12, NCPC)? Qual técnica (favor descrever)?	a critério de cada um	N/I	N/I

TJ's 4ª Parte

	TJMA	TJRO
1 - Este Tribunal utiliza de serviços de assessorias para auxiliar os magistrados e elaborar minutas de decisões?	sim	sim
<u>Sobre equipes de assessores de cada serventia ("judicial clerks")</u>		
2 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 1º grau ?	1	1,5
3 - Quantos assessores estão disponíveis para auxiliar cada magistrado elaborando minutas de decisão no 2º grau ?	4	2-4
4 - A quantidade de assessores é determinada pelo magistrado?	não	não
5 - A quantidade de assessores é fixa por serventia judicial?	sim	sim
6 - A quantidade de assessores varia de acordo com o acervo de processos da serventia judicial?	não	não
6.1 No 1º grau, A quantidade de assessores é a mesma para o magistrado titular e para o substituto?	não Só o titular tem assessor.	sim
<u>Sobre equipes de assessores do Tribunal ("central staff attorney" ou "força tarefa")</u>		
7 - Este Tribunal utiliza de serviço central de assessoria que pode ser alocada para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisões?	sim Comissão sentenciante de juízes e servidores	não
8 - Quantos assessores estão disponíveis no órgão central para auxiliar os magistrados com maior acervo elaborando minutas de decisão ?	6 juízes	N/A
9 - Esta assessoria do órgão central fica alocada por quanto tempo em cada serventia judicial?	de 15 a 60 dias	N/A
10 - Esta assessoria do órgão central é permanente ?	sim	N/A
11 - Esta assessoria do órgão central foi criada por um período determinado ?	não	N/A
<u>Sobre o perfil das equipes de assessores:</u>		
12 - Os integrantes da equipe de assessores que auxiliam o magistrado na elaboração de minutas de decisão são selecionados pelo próprio magistrado?	sim	sim
12.1 - É realizado algum tipo de "processo seletivo" (favor descrever)?	a critério do magistrado	a critério do magistrado
13 - Esses assessores são "gratificados" (recebem Funções comissionadas)?	sim	sim
14 - Os assessores são bacharéis em direito?	não há essa exigência	sim
15 - Existem assessores elaborando minutas de decisão que não são bacharéis em direito (incluindo 1º e 2º graus)?	sim	não
16 - É possível que existam estagiários elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	sim	sim
17 - É possível que existam funcionários terceirizados elaborando minutas de decisão neste tribunal (incluindo 1º e 2º graus)?	não	não

	TJMA	TJRO
18 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 1º grau ?	não	sim
19 – Existem assessores trabalhando em regime de teletrabalho (“home office”) no 2º grau ?	não	não
<u>Sobre a gestão do cartório (ou “serventia”)</u>		
20 – Este tribunal tem procedimentos padronizados para gestão de cartórios judiciais?	N/I	sim
21– Esses procedimentos são de observância obrigatória pelos magistrados?	N/I	não
22 – O magistrado tem autonomia para escolher método de trabalho?	N/I	sim
23 – As cotas de “produção” de minutas pelos assessores são estabelecidas pelo magistrado?	N/I	sim
23.1 São diárias ou mensais?	N/I	mensais
24 – Quais as cotas em uso hoje no 1º grau (favor especificar, caso necessário)?	N/I	a critério do magistrado
25 - Quais as cotas em uso hoje no 2º grau (favor especificar, caso necessário)?	N/I	a critério do magistrado
26 – É utilizado o procedimento de triagem dos casos repetidos, ou “casos fáceis”?	N/I	sim
27 – Quais os critérios de triagem?	N/I	separa-se os processo que exigem perícia
28 – Os processos antigos têm prioridade sobre os casos novos?	N/I	sim
29 – No 1º grau , como é dividida a carga de trabalho entre o magistrado titular e o substituto?	N/I	não há divisão
30 – É utilizada “técnica de gestão” que propicie um julgamento fora da ordem cronológica de conclusão (Art. 12, NCPC)? Qual técnica (favor descrever)?	N/I	em regra ordem cronológica